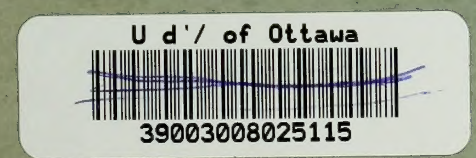
Marcel Spreutels

PSYCHOLOGIE ET TECHNIQUE DE L'ACHAT

V.1



CENTRE NATIONAL D'ETUDES SUPERIEURES
rue de Florence, 57
BRUXELLES

PSYCHOLOGIE ET TECHNIQUE DE L'ACHAT

par

Marcel SPREUTELS
Inspecteur général au
Ministère des Affaires Etrangères & du Commerce Extérieur

ooooo





P R E F A C E

Il existe peu d'ouvrages qui traitent à la fois de la fonction et du rôle de l'acheteur au sein de l'entreprise ou dans le cadre de l'Economie générale. Et pourtant, la question des achats est essentielle puisqu'elle partage, avec la gestion financière et la direction des ventes, la responsabilité quasi totale des destinées du commerce et de l'industrie.

Mais en fait, l'acheteur exerce presque toujours son activité dans une sphère hermétique où il semble bien, à priori, qu'il ne soit pas permis de projeter une pleine lumière. Cette circonstance laisse subsister des situations aussi paradoxales que celle du commerçant-détaillant qui se révèle incapable d'assurer avec succès l'approvisionnement de son magasin et, par ce fait même, perd tout le profit d'un art de vendre qu'il possède parfaitement; d'autre part, les grands organismes de distribution sont contraints d'assurer, à leurs frais, la formation, toujours lente et incertaine, des éléments qu'ils destinent aux fonctions d'acheteurs, avec tous les aléas que comporte cette méthode empirique.

C'est pourquoi nous nous sommes efforcés de réunir les éléments de cet ouvrage, dont le but est de découvrir et d'enseigner la technique du métier d'acheteur. A la vérité, cette tâche est malaisée, tant par la complexité des catégories d'achats que par la diversité des fonctions d'acheteurs. Il est remarquable, du reste, que la plupart des études consacrées aux problèmes des achats conservent un caractère essentiellement général, voire purement théorique, tandis que les aspects pratiques et utilitaires de la question ne sont qu'esquissés, s'ils ne sont pas tout bonnement omis. La littérature américaine, par exemple, si abondante sur le chapitre des ventes, limite à bien peu de choses ses investigations dans le domaine des achats. Quant à la documentation française, elle ne compte, à notre connaissance, qu'un ouvrage dû à la plume de Gaston Fournials (I) et des comptes-rendus de quelques conférences organisées sous les auspices de la Commission Générale d'Organisation Scientifique (2).

D'aucuns prétendent qu'il faut voir la justification de cette carence dans le caractère banal de l'acte d'achat en lui-même, cet acte que nous faisons et répétons tous les jours sans y prêter la moindre attention particulière. Si cette opinion semble valable lorsqu'elle s'applique à l'acheteur-consommateur, elle est en tout cas erronée à l'égard des achats professionnels, qu'ils soient commerciaux ou industriels. Il nous est d'autant plus agréable de constater que l'importance du problème est dès à présent reconnue par les principaux centres d'enseignement moyen qui inscrivent à leurs programmes une préparation à la technique des achats, des commentaires technologiques sur la nature des marchandises, des conseils visant au choix rationnel des articles et à leur meilleur usage, etc.

(I) L'art d'acheter pour revendre - Editions Vendre, Paris.
(2) "Comment acheter" - Ed. CEGOS, et "La politique d'approvisionnement"- Ed. Hommes et Techniques.

Un tel enseignement ne peut évidemment se départir d'une forme générale ni d'une portée assez restreinte. Car les achats de l'espèce sont variés selon la classe de la clientèle, le groupe de produits, les influences saisonnières, l'incidence d'événements sociaux, politiques ou économiques, etc. Il n'est jusqu'à la mode, variable dans le temps et dans l'espace, qui ne soit capable de mettre en échec les principes d'achat les plus généralement acceptés.

Nous n'aurons donc pas la prétention d'avoir fait oeuvre complète, non plus que parfaite. Le sujet est trop vaste, les spécialisations trop nombreuses, les cas d'espèce trop fréquents pour qu'on puisse affirmer avoir tout dit, tout pensé. Par surcroît, la fonction d'acheteur est intimement liée à l'économie commerciale et, comme elle, se distingue par une évolution constante des principes et des méthodes. Loin de regretter cet état de choses, nous nous en réjouissons, puisqu'il confère à l'acheteur cet enthousiasme sans cesse renouvelé, ce dynamisme qui font l'homme d'action, l'homme d'affaires au meilleur sens de ces termes.

Première partie

L E S P R I N C I P E S G E N E R A U X

D E S A C H A T S

I - DES ACHATS ET DES ACHETEURS

Un trinôme fondamental

Si l'on considère que le but premier de toute entreprise est le profit, on peut ajouter que le plus sûr moyen pour y parvenir consiste à vendre dans les conditions les plus lucratives.

Mais il va de soi que pour être à même de vendre, il importe tout d'abord d'acheter : acheter les machines dont dépend l'équipement industriel et les matières premières indispensables à la production, acheter aussi les articles prêts à la consommation, acheter encore les accessoires ou les idées qui rendent possible la création du service. Au demeurant, l'acte lui-même ne suffit point, car pour vendre aux meilleures conditions, il est requis d'acquérir le matériel le mieux adapté aux exigences de la production, les marchandises dont les qualités emportent l'agrément des consommateurs, ou encore l'organisation la plus rentable.

D'autre part, s'il n'est pas admis que l'on puisse vendre sans avoir acheté, il n'est pas non plus concevable d'acheter sans fonds ou sans crédits. Vente, achat, crédit - ou, si l'on préfère rétablir l'ordre logique et user de la terminologie classique : gestion financière, politique d'approvisionnement et programme de vente - telles apparaissent donc les trois fonctions fondamentales de l'entreprise, indissolublement unies et également indispensables.

La classification des achats

Il ne suffit pas d'affirmer que l'acte d'achat est non seulement essentiel, mais aussi le plus commun de notre vie sociale et économique, encore faut-il caractériser les diverses formes qu'il peut revêtir et mettre l'accent sur les buts qu'il poursuit.

Sur le plan le plus général, on peut considérer que <u>tous les actes d'achat sont</u> :

- Soit <u>spontanés</u>, lorsque la raison de l'acheteur est de répondre à un besoin existant et justifié;
- Soit <u>suscités</u>, s'ils résultent d'une offre - directe ou indirecte - adressée à l'acheteur.

Sur le plan général toujours, mais cette fois sous l'angle psychologique, on prétend que tous <u>les actes posés par l'acheteur se rapportent</u> :

- Soit <u>à des achats obligatoires</u> qui s'imposent avec des fournisseurs désignés, lorsque ceux-ci possèdent le monopole de certains articles exigés par la clientèle;
- Soit <u>à des achats délibérés</u> résultant d'une offre soumise par le fournisseur et librement discutée;
- Soit, enfin, <u>à des achats de complaisance</u> effectués pour obliger un ami, un supérieur hiérarchique ou le "Monsieur-dont-on-pourrait-avoir-besoin" .

Si l'on abandonne cette analyse théorique pour aborder le terrain de la pratique, on constate tout d'abord que l'objet et la fonction des achats varient selon le but poursuivi. Il est judicieux dès lors de distinguer trois grandes catégories d'achats :

- Les achats en vue de la transformation;
- Les achats effectués pour la revente; et
- Les achats pour la consommation.

Au préalable, il convient de noter que cette classification, établie selon le processus économique partant de la production pour aboutir à la consommation, ne situe pas exactement l'importance relative des "groupes" constitués. En fait, et c'est l'ordre que nous adopterons pour les étudier succinctement, le plus grand nombre d'opérations comme le plus fort chiffre d'affaires appartiennent aux achats pour la consommation; ensuite viennent les achats en vue de la revente et, enfin, ceux des matières et produits destinés à la transformation.

Les achats en vue de la consommation groupent toutes les opérations effectuées par le consommateur et qui concernent ses besoins journaliers en nourriture et en vêtements, touchent à son équipement et à son confort ménager ou, encore, participent à la toilette de sa personne, à la décoration de son cadre de vie, à la réalisation de ses plaisirs et de ses distractions, etc. En fait, l'achat en vue de la consommation se concrétise donc par le geste banal du client qui choisit, dans un magasin de détail, la marchandise dont il a besoin.

Le consommateur est donc lui aussi, et avant tout, un acheteur; mais il présente cette particularité de n'acquérir généralement que des produits ou des articles réservés à son usage personnel ou à l'usage de proches dont il connaît les goûts, les besoins et les habitudes. Par conséquent, chaque opération du commerce de détail est déterminée en fonction d'un but ou d'un usage précis, le consommateur n'achetant que s'il rencontre l'objet qui répond chez lui à un besoin spontané ou provoqué. Par contre, tout article qui n'éveillerait en lui aucun désir d'achat ou ne se prêterait pas à une argumentation appropriée de la part du vendeur, serait laissé pour compte.

C'est bien là -et nous aurons l'occasion d'y revenir- le facteur qui lie l'acheteur-consommateur à l'acheteur commercial et à l'approvisionneur industriel, ces deux derniers ayant à tenir compte, dans une mesure variable mais toujours importante, des desiderata exprimés par le consommateur final, de ses goûts, de ses habitudes, des tendances et des arguments qui influent sur ses actes d'achat.

Les achats en vue de la revente sont ceux effectués par les intermédiaires du commerce, dans le but de répartir la marchandise aux différents stades de la vente, à partir du fabricant jusqu'au vendeur-détaillant.

La caractéristique de cette forme d'achats est que, en règle générale, elle ne requiert aucune transformation des matières traitées. Tel n'est pas le cas, en effet, de l'achat en vue de la consommation lequel, par définition, aboutit à la "destruction" de la

marchandise; tel n'est pas, non plus, le sort des matières premières achetées pour approvisionner les entreprises de production, et qui subissent, pour la plupart, des transformations en chaîne.

Par contre, au stade des achats commerciaux en vue de la revente, on rencontre de nombreux cas où la marchandise, achetée en vrac, est conditionnée par unités standardisées, emballée sous marque, ou encore transférée dans des contenants propres à valoriser l'article ou à en faciliter l'emploi. Pourtant, comme il est rarement une règle sans exceptions, nous pourrions citer le cas de quelques articles qui peuvent subir une transformation avant la revente : le café, par exemple, s'il est torréfié.

Une erreur commune consiste à croire que tous les achats en vue de la revente atteignent nécessairement et directement le consommateur. Certains négoces, au contraire, commandent l'interposition d'agents plus nombreux : importateurs, centralisateurs, grossistes, etc... qui achètent et revendent des quantités le plus souvent considérables sans que l'objet de la transaction aboutisse chez le consommateur.

Enfin, <u>les achats en vue de la transformation</u> visent toutes les marchandises destinées à être transformées, qu'il s'agisse des matières premières utilisées à la fabrication d'objets finis ou de produits de base alimentant les divers foyers de production, tels que le charbon, l'électricité, le mazout, etc.

Le fait curieux est, ici, que les matières premières et les produits de base de l'industrie, s'ils sont voués à la consommation - c'est-à-dire à la destruction ou à la désintégration - au même titre que les produits finis, s'intègrent, eux, dans une valeur nouvelle, celle de l'objet fabriqué. C'est ainsi que la valeur de l'électricité utilisée à faire tourner le moteur du polissoir se retrouve dans la pièce polie et que les qualités intrinsèques attribuées au bois subsistent dans le meuble.

Il va de soi que les achats en vue de la transformation se traitent généralement par grandes quantités. En effet, il s'agit soit d'assurer une production continue, soit d'acquérir tout le produit d'une récolte, soit encore de garantir la fabrication d'un lot calculé d'articles où la matière entre en composition. Or, il est superflu de rappeler que le potentiel de production, l'importance des séries fabriquées et la permanence d'un assortiment égal en produits de base sont des facteurs primordiaux du prix de revient et, par voie de conséquence, des possibilités commerciales de l'entreprise.

Dans le domaine pratique toujours, mais si l'on envisage cette fois la nature de l'achat, on distingue, dans chacune des trois grandes catégories précitées, quatre subdivisions :

I°) <u>Les achats de réapprovisionnement</u> qui constituent en quelque sorte le travail régulier, routinier même de l'acheteur. Ils consistent dans les ordres courants adressés aux fournisseurs traditionnels, en vue de livraisons aux conditions habituelles, de marchandises faisant partie de l'assortiment normal de l'entreprise;

2°) Les achats provisionnels, groupant les ordres passés aux fournisseurs en vue d'alimenter les ventes d'une campagne spéciale ou d'une saison commerciale déterminée;

3°) Les achats spéculatifs conclus, comme les précédents, en prévision d'un événement futur, mais en outre avec le souci primordial de réaliser un profit accru. L'exemple le plus typique des transactions de l'espèce est fourni par les achats à terme pratiqués auprès des bourses de commerce;

4°) Les achats occasionnels négociés à la suite d'offres imprévues, et bien que ne répondant pas à des besoins impérieux ou immédiats. Il en est ainsi, par exemple, lorsque la commande porte sur le stock d'une entreprise en voie de liquidation, sur le produit d'une saisie en douane, sur une fin de série, etc...

+

\+ +

Au demeurant, l'aspect schématique de ces diverses classifications n'échappera pas au praticien des achats, lequel sait jusqu'à quel point il est malaisé, dans la pratique, de ranger arbitrairement chaque opération dans une des catégories déterminées, et dont l'objet ne peut être que de faciliter l'exposé des différentes méthodes professionnelles utilisées dans le métier d'acheteur.

Les catégories d'acheteurs

S'il existe, comme on vient de le constater, différentes manières d'acheter, on distingue aussi plusieurs espèces d'acheteurs dont certaines ont été évoquées déjà à propos des marchandises acquises en vue de la production, de la revente ou de la consommation. Nous complèterons l'énumération faite à cette occasion en précisant, dans la mesure du possible, chacune des catégories rencontrées.

Le rôle de l'acheteur industriel - plus communément appelé "approvisionneur"- consiste à traiter avec une série de fournisseurs, en partant d'une expression de besoins bien déterminée : assurer la production régulière d'une entreprise par l'acquisition des matières premières, produits demi-ouvrés, accessoires et outillages qui lui sont indispensables. L'approvisionneur obéit à des mobiles spéciaux, qui ne se retrouvent pas nécessairement au niveau des fonctions assumées par d'autres catégories d'acheteurs : sa compétence technique, par exemple, revêt une importance primordiale. Par contre, des facteurs tels que l'esthétique de la marchandise achetée, le coloris de l'article ou l'influence de la publicité, n'apparaissent qu'à partir d'un cycle de transformations qui font suite à l'opération d'approvisionnement proprement dite.

D'autre part, son action est soumise à des impératifs, tels que rapports d'ingénieurs, statistiques de production, expertises techniques, calculs de prix de revient, contingences matérielles, procédés de travail, etc... qui limitent étroitement son initiative. C'est l'un des aspects du problème des achats sur lequel nous

reviendrons lors de l'étude détaillée des méthodes d'approvisionnement.

Les acheteurs commerciaux constituent sans aucun doute la catégorie professionnelle la plus fournie, et dont les membres se distinguent par un ordre d'importance fort divers, aussi divers que peut l'être l'ordre de grandeur des entreprises.

Au bas de l'échelle, se rencontre le commerçant-détaillant qui, véritable Maître Jacques de son affaire, non seulement achète, mais aussi vend, agence, livre, entretient, etc...; à l'échelon immédiatement supérieur, le commerçant qui, se faisant aider à la vente, peut consacrer plus de temps et davantage de soins aux achats. Enfin, l'acheteur professionnel proprement dit, l'agent d'une grosse entreprise de distribution, chargé d'approvisionner un rayon ou un groupe de rayons offrant en vente une série plus ou moins étendue d'articles. Pour lui, la première qualité consiste à connaître parfaitement la clientèle à laquelle s'adressent les articles qu'il a mission d'acheter; son rôle essentiel est d'être l'agent d'achat du consommateur, au mépris de toute préférence personnelle et de tout intérêt propre.

Intermédiaire, sur le plan fonctionnel, entre l'approvisionneur industriel et l'acheteur commercial, l'artisan est tout à la fois, fabricant, acheteur et vendeur. Sa position est particulièrement difficile, et généralement mal définie. Il n'est pas rare de rencontrer un artisan qui, créateur de valeur, se révèle incapable d'opérer avantageusement les achats des matières nécessaires à son travail, et ce fait est d'autant plus regrettable que l'on reproche précisément à l'artisanat ses prix souvent élevés, alors que l'artisan se contente pourtant d'un profit inférieur à celui de la plupart des intermédiaires du commerce. S'il est vrai que cette situation résulte, pour une part, de la difficulté d'établir une cadence d'approvisionnement et de production dans un domaine où la majorité des affaires se traitent sur commandes et selon une conception originale, nous verrons pourtant comment une étude approfondie des problèmes d'achats peut y remédier dans bien des cas.

On n'a certes pas coutume de concéder un quelconque caractère professionnel à l'acte d'achat du consommateur et, à ce niveau, la croyance générale est bien plutôt qu'il est aussi naturel de savoir acheter que de savoir respirer. Et pourtant, n'est-il point permis de croire que le rôle de l'acheteur-consommateur est, lui aussi, essentiel ? Ce qui importe, n'est-ce point en effet que les marchandises fabriquées et réparties soient achetées, utilisées, détruites par ceux qui en ont le besoin, c'est-à-dire les consommateurs ?

On a dit avec raison que c'est grace à ses achats de détail, minimes et répétés à toutes les minutes de la journée, que les usines peuvent tourner, que tout un monde de capitalistes, d'ingénieurs, d'ouvriers et de vendeurs trouvent à s'employer et à gagner leur vie. Ce n'est donc point un paradoxe d'affirmer que le producteur, tout comme il assure la formation professionnelle des spécialistes auxquels il confie la mission d'approvisionner son

son entreprise, devrait également veiller, par [illegible] adroites et des arguments publicitaires appropriés, [illegible] de l'acheteur final : le consommateur.

A côté de ces fonctions classiques, il nous reste à considérer une certaine catégorie d'acheteurs spécialisés, opérant dans des branches particulières du commerce ou de l'économie générale. L'agent de change, les courtiers et commissionnaires en valeurs immobilières, les importateurs et [illegible] du commerce international appartiennent, entre autres, à cette catégorie. Dans chaque cas, l'exercice de la profession exige une compétence technique fort développée, complétée par la mise en pratique des principes généraux de la politique des achats, tels que nous nous efforcerons de les exposer.

Ajoutons tout de suite que, devant l'impossibilité matérielle de réunir dans cet ouvrage les éléments propres à chacune de ces spécialisations, force nous sera de limiter à quelques notes et remarques, distribuées tout au long de notre exposé, une incursion dans un domaine dont, au reste, les préposés respectifs sont - sans exception possible - à la hauteur des missions qui leur ont été confiées.

II. DEFINITION DE LA FONCTION DES ACHATS

Au regard d'une classification aussi complexe que celle qui vient d'être ébauchée, il y a lieu de se demander s'il est possible d'établir une définition idoine de l'acte d'achat.

Certes, on peut affirmer qu'acheter, c'est s'efforcer d'acquérir aux meilleures conditions ce dont on éprouve le besoin. Encore faut-il remarquer que semblable définition ne satisfait vraiment qu'aux seules préoccupations de l'acheteur-consommateur, puisque le souci des approvisionneurs industriels et des acheteurs commerciaux est davantage de répondre aux impératifs créés par la production ou l'état du marché plutôt qu'aux besoins qu'ils éprouveraient personnellement.

Faudrait-il, dès lors, situer le problème sur un autre plan, et affirmer avec Gaston Fournials (I) que "l'acte d'achat est une lutte à base de méfiance, menée par l'acheteur pour obtenir de son fournisseur ou vendeur un maximum de marchandises ou de satisfaction pour le moindre prix" ; il est superflu de mettre l'accent sur le sentiment de méfiance qui préside quelquefois aux achats, non plus que sur la comparaison avec un duel, où vendeur et acheteur s'arrachent le dernier carat pour réaliser "une bonne affaire". L'achat est une joute, une lutte, contre les assauts de la concurrence, une guerre offensive menée dans l'intérêt de la clientèle, défensive lorsqu'elle vise à maintenir imbattus sur le marché des articles jouissant d'une solide réputation de qualité et d'usage, au mépris d'une invasion menaçante de la "pacotille" ou du "toc". Mais les achats - et, d'une manière plus générale encore, les affaires - doivent demeurer une émulation plutôt qu'une lutte entre les concurrents.

Au reste, la situation évolue dans le sens de relations courtoises en affaires. Voit-on encore le consommateur marchander le prix de denrées alimentaires vendues sous des emballages standardisés et à des conditions souvent imposées par le fabricant ? Quant au responsable de l'approvisionnement industriel, il se soucie au premier chef des possibilités de fabrication ou d'exploitation de son fournisseur. Qualité, rapidité de livraison, constance de l'approvisionnement sont, à juste titre, les facteurs qui guident son choix; la question de prix ne se pose qu'ensuite, et subsidiairement, les matières traitées faisant en général l'objet de marchés spécialisés pour lesquels les cours sont publiés. Il demeure l'acheteur-revendeur, dont l'intérêt est précisément d'obtenir un concours permanent de la part de ses fournisseurs, au lieu de réaliser la "bonne affaire" qui reste le plus souvent sans lendemain. C'est ainsi que le commerce, à tous les échelons, tend à reposer sur une coopération de plus en plus large des intermédiaires chargés d'assurer la distribution sous ses différents aspects.

(I) Dans un cahier des Editions Vendre: "L'art d'acheter pour revendre".

Dans le cadre de cette économie nouvelle, il semble bien que l'achat consiste dans l'exploitation réfléchie des sources d'approvisionnement conditionnées en fonction de besoins spontanés ou suscités, en vue d'en tirer un profit raisonnable, direct ou indirect.

Il y aurait certes moyen d'épiloguer longuement sur ce sujet, et notre formule, pas plus que d'autres, n'est parfaite. Mais notre propos n'est point de nous attarder aux considérations livresques, et il nous importe davantage d'aborder sans délai le terrain pratique où se situe la fonction des achats sous ses multiples formes.

III LA PROFESSION D'ACHETEUR

Les spécialistes des problèmes de la vente ont souvent discuté du "vendeur-né", affirmant que s'il existe, il ne possède pas, en fin de compte, le monopole de la réussite en affaires et que, de toute manière, le sens intuitif le plus développé ne saurait le dispenser d'acquérir une formation professionnelle.

Parallèlement, il faut admettre que d'aucuns possèdent un véritable "don d'acheter". Certaines maîtresses de maison, pour envisager le simple cas de l'acheteur-consommateur, utilisent à merveille ce don de découvrir l'occasion, de réaliser le marché le plus intéressant, d'obtenir la faveur de qualités choisies ou d'un service impeccable. Mais, même à ce niveau, nous savons bien que la plupart d'entre-nous agissant en tant qu'acheteurs-consommateurs avons dû faire nos premières armes à notre corps défendant et fonder le savoir acquis sur des expériences qui ne furent point toujours heureuses.

D'autre part, il nous paraît plus difficile de reconnaître l'existence d'un même "don d'acheter" chez l'approvisionneur industriel; pour celui-ci, ainsi que nous l'avons précisé déjà, la compétence technique prend le pas sur les autres considérations. Mais, en matière d'achats commerciaux effectués en vue de la revente, l'intérêt de ce "don" n'est guère contestable et même, à son défaut, il est fréquent que des acheteurs parfaitement au courant de leurs articles et de leurs marchés, bénéficiant d'une organisation de travail parfaite, effectuent des opérations malheureuses tandis que certains de leurs concurrents, ne disposant d'aucune ressource matérielle particulière et se fiant presque exclusivement à leur "intuition", réalisent des transactions fructueuses.

S'il est malaisé de définir ce "don d'acheter", il est toutefois permis de l'analyser. Le bon acheteur est toujours excellent observateur; sans paraître toucher à rien ni s'intéresser à grand-chose, il observe tout, voit, écoute, compare et juge. Le bon acheteur est aussi avant tout, un homme de bon sens qui ne se laisse point prendre à la piperie des mots, préférant les faits aux raisonnements, la démonstration aux discours, la dégustation ou l'essai aux références, sachant attribuer à chaque fait son importance exacte. Enfin, il a l'art de tirer la leçon de ses expériences : réussites et echecs sont des occasions d'apprendre et d'enrichir la gamme de ses moyens....

Nous sommes loin, de "l'intuition" qui ne peut remplacer la somme de connaissances psychologiques et techniques dont nous évaluerons progressivement l'étendue.

Les facteurs de compétence professionnelle

La classification des actes d'achat soulève, parallèlement,

le problème de la compétence professionnelle. D'une part, on prétend que l'acte d'achat est le plus banal de la vie sociale et économique, d'autre part on insiste sur la spécialisation poussée qu'il requiert; par ailleurs on traite du consommateur en tant qu'acheteur, d'autre part encore, du technicien préposé à l'approvisionnement d'une entreprise chimique. En fait, la formation professionnelle est variable, comme l'est l'acte d'achat lui-même, par ses origines, ses attaches ou sa forme. Mais ceci ne signifie pas, pour autant, que la préparation soit absente de l'une ou l'autre fonction d'acheteur ni, non plus, que l'on puisse réussir à coup sûr dans le métier dès qu'on possède la base théorique requise.

Un premier point sur lequel il nous paraît opportun d'insister est la nécessité, pour l'acheteur, d'une formation à la fois technologique et technique. Technologique, c'est-à-dire, lui conférant une large connaissance de l'essentiel des méthodes de ses fournisseurs; technique en ce sens que nous souhaitons qu'il ait l'expérience personnelle, aussi souvent que possible, de l'usage des produits qu'il achètera. A côté de cette double formation, -caractéristique, en quelque sorte, de sa fonction- nous demanderons à l'acheteur d'acquérir les éléments essentiels de la pratique commerciale et, notamment, cette gymnastique de l'esprit qui lui permettra de garder une notion juste de l'offre, de la comparer avec des opérations antérieures, d'évaluer les répercussions des taxes, des frais d'emballages ou de transports, de remises, d'escomptes, de hausses, etc... sur les conditions initiales. Joignons à cela des notions de droit suffisantes quant à la création, l'annulation ou la modification des contrats, la clause de responsabilité du fournisseur ou du transporteur, etc... ainsi que quelques éléments de comptabilité qui faciliteront la tenue des balances et des échéanciers et, enfin, des statistiques qui l'aideront à suivre efficacement l'évolution des phénomènes économiques, à interpréter les mercuriales, ou à établir la courbe représentative d'un volume d'affaires.

A côté de ces qualités intellectuelles proprement dites, interviendra le caractère. Il est essentiel que l'acheteur ait une personnalité assez forte pour ne se sentir jamais en état d'infériorité vis-à-vis de son interlocuteur; mais cet impératif commande en même temps des qualités d'éducation et de tact, une culture générale suffisamment étendue pour aborder des sujets de conversation parfois fort divers et situer les rapports sur un plan plus personnel, une présence d'esprit apte à créer des situations favorables et à en tirer parti.

Il est évident que l'acheteur doit encore témoigner de qualités d'initiative, coordonnées et souvent tempérées par une robuste faculté de discernement. Initiative, lorsque la consultation du fournisseur risque de tourner court; discernement, si l'acheteur est amené à considérer des modifications susceptibles de changer la structure du produit ou d'influer sur son emploi. Initiative encore, pour provoquer chez certains fournisseurs des recherches et des études de spécifications nouvelles qui permettront soit d'améliorer la qualité du produit, soit d'en abaisser le prix.

Discernement enfin, pour définir les facteurs d'insécurité ou d'exagération dans la spécification d'un article, pour choisir le meilleur degré de robustesse, de précision, de finition qui assureront au moindre prix le meilleur service. Ceci nous ramène à la curiosité de l'esprit, mais cette fois, à la curiosité ouverte qui rend l'acheteur réceptif à tout ce qui, de près ou de loin, touche à sa profession. Au chapitre de la documentation des achats, nous constaterons que l'acheteur, trop souvent confiné dans le secteur étroit des affaires qu'il dirige, doit pourtant provoquer des occasions de sortir de son milieu, d'élargir son optique du marché, de se tenir au courant des tendances et des techniques nouvelles. Pour cela, un esprit de synthèse est aussi nécessaire, afin de distinguer l'utile du superflu, le durable de l'éphémère.

Bien entendu, la ténacité et la maîtrise de soi sont les qualités propres à tous les hommes d'affaires et s'intègrent donc dans la formation morale autant que professionnelle de l'acheteur: ténacité au sens d'un service toujours meilleur dans le cadre de la politique de l'entreprise, maîtrise de soi qui doit caractériser tous ses rapports avec ses fournisseurs comme, aussi, sa conduite en face des évènements commerciaux les plus imprévisibles et les plus inattendus.

Enfin, nous élèverons sans crainte au rang de vertu professionnelle ce qui, en d'autres circonstances, peut n'avoir qu'un sens moral : la probité. L'acheteur doit être, vis-à-vis de ses fournisseurs comme de son employeur éventuel, un homme d'honneur et de parole, insoupçonnable autant que la femme de César. Ce dernier aspect du problème professionnel, au reste, ne concerne pas également toutes les catégories d'acheteurs. On voit mal, par exemple, le commerçant-détaillant acceptant des pots-de-vin au détriment de sa propre entreprise.... Encore devra-t-on se méfier de la "sympathie agissante" de certains amis ou des relations pressantes de quelques fournisseurs soi-disant bien intentionnés; il n'est pas rare de voir ainsi un acheteur-détaillant renier un engagement pris, une parole donnée ou une promesse faite au mépris certain de sa réputation. Quant aux approvisionneurs industriels, aux acheteurs spécialisés dans certaines branches du commerce et aux collaborateurs des grandes entreprises de distribution, ils auront presque toujours à se défendre contre la proposition de "bakchich" (I) de l'un ou l'autre "maquignon", quand celui-ci ne sera pas tout simplement un "mouton" expédié par le patron pour mettre à l'épreuve l'honnêteté de l'acheteur.

(I) C'est le nom qu'on donne, en argot de métier, à la "commission occulte" que le fournisseur offre parfois à l'acheteur dans l'espoir de se voir favorisé. En fait bakchich (variantes : bakhchich, bachich, bakchiz, bakchîs) est un mot turc, emprunté au persan (racine: bakchiden, donner), introduit en français, vers I860 avec le sens : gratification, pourboire, en Orient. L'anglais connaît ce terme (baksheesh, bakshish) depuis I755.

<u>Synthèse des qualités caractéristiques de l'acheteur</u>

En résumé, le complexe de formation professionnelle de l'acheteur comporte à la fois :

- Des qualités personnelles;
- Un processus psychologique;
- Des procédés pratiques; et
- Une documentation culturelle et technique.

Si les qualités personnelles sont celles qui appartiennent à la plupart des hommes d'affaires, si les procédés pratiques peuvent être groupés et analysés et si, encore, la documentation utile peut être inventoriée, la part de psychologie qui entre dans l'acte d'achat échappe, par contre, à toute détermination certaine. Il n'est pas un acheteur qui puisse penser, en abordant un fournisseur : "c'est en tenant tel raisonnement, soutenu par une telle dose d'entrain et s'appuyant sur un soupçon de ténacité, que j'obtiendrai le résultat que je souhaite"; tout au plus peut-il supposer qu'en avivant tels sentiments, en faisant vibrer telle corde ou en adoptant telle attitude, il aura quelque chance d'atteindre son but.

En conclusion, les qualités psychologiques et morales d'une part, la compétence professionnelle et l'organisation matérielle d'autre part, sont indissolublement liées. L'acheteur ne pourrait réussir sans une connaissance approfondie des méthodes et des principes qui régissent l'achat, sans l'acquit d'une documentation actualisée, sans la mise en application d'une organisation rationnelle de sa tâche, même s'il possède au plus fort degré le " don d'acheter" et le sens psychologique. Mais l'échec est aussi certain si l'acheteur se contente de flair et de psychologie, au mépris des procédés techniques du métier, de l'étude des ressources du marché exploité ou des exigences d'un plan budgétaire rigoureusement établi.

De toute manière, lorsqu'après avoir étudié une affaire sous ses divers angles, l'acheteur se décide à passer commande ou à commissionner, c'est évidemment qu'il a la certitude de réaliser une opération judicieuse et fructueuse. Et pourtant, les faits se chargeront de le détromper encore, dans un certain nombre de cas, car il reste indubitable que tout acheteur réalise de bonnes et de mauvaises affaires. Il va de soi que nous n'envisageons pas ici les achats de réapprovisionnement pour lesquels le risque est minime mais bien, plus particulièrement, les opérations provisionnelles, spéculatives surtout, ou occasionnelles.

C'est lorsque l'affaire se révèlera mauvaise que l'on jugera des qualités de maîtrise et de sang-froid de l'acheteur, de son aptitude à "encaisser" le coup. En agissant de la sorte, en effet, il servira ses intérêts véritables, tandis qu'en essayant -parfois en vain- de revenir sur son engagement ou d'ergoter sur des conditions qu'il a acceptées, il n'arriverait qu'à perdre tout crédit

auprès de ses fournisseurs.

La fonction des achats, on le constate, est autant sociale que matérielle, et les rapports humains qu'elle suppose revêtent une importance égale, sinon supérieure, à celle de l'acte d'achat proprement dit. A cette valeur humaine s'ajoute encore un rôle économique tout aussi essentiel, et que nous allons définir succinctement.

IV COUP D'OEIL SUR LA FONCTION ECONOMIQUE DES ACHATS

Rappel des grands principes économiques

Sans vouloir reprendre à notre compte l'exposé des théories économiques, force nous est toutefois d'en rappeler quelques principes fondamentaux qui feront mieux apparaître l'importance de la mission dévolue, sur ce plan, aux acheteurs des différentes catégories.

Le processus économique peut en définitive, se traduire en une théorie élémentaire:

- D'une part, l'homme éprouve quelques besoins essentiels : se nourrir, se protéger du froid et, aussi, jouir de la vie;

- D'autre part, il a découvert progressivement, dans le milieu qui l'entoure, de quoi satisfaire ces besoins, mais à la condition, le plus souvent, d'adapter ou de transformer ce milieu, autrement dit à la condition de travailler et de produire.

Ajoutons que ces transformations, ces adaptations, cette production enfin, ne se réalisent que par une union des hommes dans le travail et une répartition des tâches selon les possibilités de chacun. Dès lors, la fonction économique de l'acheteur professionnel apparaît clairement : il est l'intermédiaire logique, quasi obligé, entre le détenteur du stock d'une matière ou d'un produit d'une part et, d'autre part, le transformateur ou le consommateur de cette matière et des marchandises qui en découlent.(I) A ce titre, il est donc directement intéressé à la compréhension des grands problèmes économiques et à l'explication des thèses en présence.

Le premier de ces problèmes qui se pose à l'esprit est celui du régime économique. Nous ne nous étendrons pas ici sur les caractéristiques des trois grands systèmes classiques: économie individualiste, économie planifiée et économie dirigée. Il suffira sans doute de rappeler que cette dernière est le résultat de l'évolution qui, depuis l'ère de l'industrialisation et l'épanouissement du capitalisme jusqu'au krack retentissant de la Bourse de New-York et à la crise foudroyante qui s'ensuivit, rendit inévitable l'intervention de l'Etat dans la gestion économique.

Cette procédure dont les objectifs premiers furent de porter secours aux producteurs en détresse, d'évacuer les excédents et d'orienter la consommation met en cause le jeu d'une loi économique naturelle : celle de l'offre et de la demande. L'Etat dut donc poursuivre son action en permanence, fixer les prix dans les sec-

---

(I) Le caractère forcément lapidaire de cet exposé ne nous fait pas oublier, pour autant, la fonction du vendeur liée sur plus d'un point à celle de l'acheteur. Mais nous considérerons qu'elle se rattache ici plus directement à la consommation car, sauf dans des circonstances exceptionnelles, l'opération d'achat se situe normalement avant l'acte d'achat.

teurs vitaux, limiter les productions, contrôler les bénéfices.

Aux principes fondamentaux de l'économie se rattachent également les problèmes complexes de circulation et de localisation des productions, qui revêtent le caractère singulier d'une action réciproque de l'homme sur la nature et de la nature sur l'homme, en même temps que l'interpénétration profonde de facteurs à la fois géographiques, sociaux et politiques.

L'acheteur, dont la mission est d'approvisionner en produits et en matières un marché d'une étendue déterminée, est forcément intéressé à cette question. Il saura notamment que les productions naturelles et extractives -ou, pour employer le langage courant, les exploitations agricoles et minérales - ne peuvent logiquement se rencontrer que là où la nature fournit les conditions indispensables. Les exemples ne font pas défaut pour illustrer cette thèse puisque, même sur le territoire peu étendu de la Belgique, des prédominances se marquent nettement : le froment et la betterave en Hesbaye, le seigle et l'avoine en Ardenne, l'élevage laitier sur le plateau de Herve et dans la région de Dixmude, les chevaux dans le Condroz, les poulets dans le Brabant, le lin le long de la Lys, etc.......

Dès lors, apparaît l'importance primordiale de la fonction de circulation ou de transport, indispensable pour assurer la répartition de ces productions et, par conséquent, auxiliaire précieux des achats. Ce rôle de la circulation s'affirme davantage encore si l'on considère le cas des industries transformatrices et des productions qui en découlent. Ici, en effet, les transports n'interviennent pas seulement dans l'écoulement des produits mais, souvent aussi, pour amener les matières premières depuis le centre d'exploitation ou de production jusqu'à l'usine transformatrice.

En définitive, c'est grâce au développement de la circulation et aux perfectionnements apportés à ses moyens que, à la faveur de la révolution industrielle, s'étendirent les limites des divers marchés au point d'aboutir à l'économie mondiale que connaissent les acheteurs d'aujourd'hui. D'autre part, cette évolution a permis le déplacement d'un grand nombre d'industries transformatrices de fabricats qui, indépendantes désormais des lieux de production ou d'exploitation des matières qu'elles utilisent, préfèrent se fixer là ou se rencontre la main-d'oeuvre spécialisée qui leur est indispensable.

C'est ainsi qu'apparaît le problème de la dispersion et de la concentration des productions,dont l'importance d'autant plus grande pour l'acheteur que les distances entre les centres nouveaux de production et les marchés de consommation s'allongent et que, par voie de conséquence, les frais de transport alourdissent davantage les prix de revient.

En fait, ce danger semble écarté, si l'on considère que ce double phénomène de dispersion et de concentration conduit au regroupement, sur les lieux d'exploitation les plus avantageux, des

industries intéressées à la fabrication d'articles ou de produits de même classe. A côté de celles-là viennent s'installer des industries connexes ou complémentaires, liées aux précédentes dont elles traitent les produits, les sous produits, voire les résidus, ou dont elles emploient une partie de la main-d'oeuvre. Ce regroupement en chaîne diminue finalement les frais de circulation des matières, assure au maximum les possibilités de productivité et facilite la prospection des marchés par les acheteurs intéressés.

Un autre problème économique d'intérêt général est celui des crises, dont l'existence est caractéristique de l'économie capitaliste. Sans vouloir reprendre ici les nombreuses théories qui ont été développées à ce sujet, nous soulignerons que la périodicité attribuée aux crises économiques est loin de s'affirmer d'une manière mathématique et qu'en outre, ces crises ne sont pas essentiellement caractérisées par un mouvement de prix.

En fait, l'acheteur constatera que l'évolution économique ne marque plus cette progression régulière - cyclique, comme on avait pris coutume de dire - et qui permettait d'établir des prévisions avec une quasi certitude. Au contraire, l'économie présente, depuis plusieurs années déjà, un caractère de crise latente qui ne s'attache plus tant à un milieu géographique -région, pays ou continent - qu'à un secteur de production ou de vente. On parle aujourd'hui de "crise dans la métallurgie" ou de "crise des textiles", mais dès qu'il apparaît comme probable que le phénomène s'étende aux autres secteurs pour acquérir le caractère d'une crise générale, on voit l'Etat s'efforcer de circonscrire le danger.

La notion des marchés et la politique des prix

Notre exposé succinct des principes économiques vise principalement une compréhension facile de l'évolution des marchés qui, sur le plan pratique, traduit l'activité économique.

On sait, en effet, que toute cette activité repose sur la forme et la valeur des échanges commerciaux. Or, le commerce contemporain présente une série de caractères originaux que l'acheteur se doit d'analyser, et parmi lesquels on relève :

- L'importance croissante des tonnages de marchandises et des signes monétaires échangés;
- L'association des échanges à courte distance avec les échanges intercontinentaux;
- La nette prépondérance de la circulation des marchandises d'usage courant sur celle des produits d'emploi exceptionnel ou de luxe;
- La discrimination, de plus en plus fréquente, de marchés nettement spécialisés. (I)

(I) A ces caractéristiques, il conviendrait d'ajouter la dissymétrie persistante entre les pays industrialisés et les régions économiquement sous-développées, mais on comprendra que nous ne puissions aborder ici un problème aussi particulier.

Il est évident que, par l'ampleur des transactions qu'il opère, le commerce international tel que nous le connaissons ne présente plus aucune commune mesure avec les échanges réalisés à des époques antérieures au phénomène d'industrialisation. Il apparaît normal, aujourd'hui, qu'une entreprise utilise couramment le charbon national, le mazout du Vénézuela, des minerais importés des antipodes, des matières textiles récoltées en Amérique ou en Australie. Mais si le commerce de l'époque pré-industrielle mettait surtout en oeuvre des matières riches, destinées principalement aux classes aisées de la population, nos échanges actuels sont davantage fondés sur des mouvements de matières premières communes, indispensables aux fabrications en grandes séries de produits destinés à l'usage quotidien des populations des régions industrielles dont ils caractérisent le standard de vie.

A ces considérations, s'ajoute le fait que l'industrialisation progressive des "pays neufs", voire des régions naguère sous-développées, tend à mettre en présence, en concurrence, des pays également armés en vue de la production massive, mais dont les besoins demeurent heureusement d'ordres différents grâce aux facteurs géographiques et sociaux : ainsi s'explique la spécialisation économique dont l'ère actuelle laisse prévoir le plein développement.

A cette notion du "marché" commercial, il convient d'ajouter celle de la formation des prix, lesquels représentent aux yeux de l'acheteur un intérêt bien compréhensible puisqu'ils constituent un des pilliers de son activité.

On démontre, à l'aide d'un procédé graphique très simple, comment il se forme nécessairement, pour chaque produit, un prix unique déterminé par l'état du marché. Ce procédé consiste à porter en abscisses les prix et en ordonnées les quantités. On trace alors une courbe de l'offre, qui s'élève normalement, et une courbe de la demande, qui s'abaisse à mesure que le prix augmente. Ainsi qu'on peut le constater sur le graphique ci-contre, et sous la seule condition que tous les prix de l'offre ne soient pas supérieurs aux prix de demande, le marché s'établit et les deux courbes se rapprochent jusqu'à un point d'intersection qui indique le prix unique, ou le prix d'équilibre entre l'offre et la demande.

Si cette démonstration élémentaire est valable sur le plan théorique, il faut cependant noter qu'elle ne tient pas compte des éléments complexes et variables qui animent le courant économique. Car, s'il est vrai que tous les prix tendent vers un équilibre, il ne faut pas perdre de vue qu'il n'y parviennent que symboliquement, et à travers d'incessants déséquilibres dont nous avons chaque jour des exemples sous les yeux.

Dans la pratique, l'acheteur qui, pour compte d'une meunerie industrielle par exemple, conclut des contrats d'achats annuels, ignore ce que sera la récolte de froment. Il ignore également ce que sera la vente. Si les prix d'achat baissent et que les prix de vente augmentent, il est encouragé à acheter. Si les prix d'achat baissent sans que les prix de vente soient modifiés, il se montre prudent. La diminution des prix de vente le décourage et, parfois même, le met dans l'impossibilité de reconstituer ses stocks. Survienne une psychose d'achat, au niveau du consommateur, et le voilà en mesure d'acheter les stocks disponibles, même si les prix sont en hausse.

Ces mouvements sont d'autant plus significatifs que les prix ne varient généralement pas dans la même mesure que l'offre et la demande : une légère surproduction engendre souvent une baisse des prix, tandis que si la demande l'emporte, fût-ce insensiblement, les prix haussent dans des proportions considérables. Ce phénomène, on le sait, s'explique par des raisons psychologiques. D'autre-part, l'offre et la demande ne se compensent pas nécessairement, et l'état d'équilibre théorique peut, en fait, n'être jamais réalisé. Si, par exemple, les acheteurs d'une denrée souhaitent acquérir des quantités supérieures à celles qui leurs sont proposées sur le marché, ils entrent en concurrence, chacun s'efforçant d'obtenir la part qui lui est nécessaire et - sauf conventions fermes entre les vendeurs - les prix s'élèvent. Au contraire, si les acheteurs se désintéressent de l'offre, ce sont les vendeurs qui, pour écouler leurs stocks, abaissent leurs prix afin de susciter l'intérêt des acheteurs.

Nous empruntons à L. BOURGEOIS (I) cette illustration du mécanisme:

" Le caractère saisonnier du commerce de fraises justifie la "vente quotidienne, sur le marché de Bruxelles, pendant la saison, "d'un important contingent de ce fruit. Avant l'ouverture du marché, les vendeurs s'engagent entre eux à vendre au prix de douze "francs le kilo. A chaque étal donc, le prix affiché est de I2 fr. "Que la quantité vendue soit ou non importante, tel vendeur ne "peut baisser ou augmenter son prix, par suite de l'accord réalisé. "De cette manière, chacun des maraîchers garde ses chances de vente puisque la clientèle s'adressera indifféremment à l'une ou l'autre échoppe; la quantité vendue dépendra plus du talent du vendeur à attirer le client que des avantages de prix ou de qualité.

" Le marché se clôt à I3 heures; à I7 heures, si un ou plu-

(I) ECONOMIE DES ENTREPRISES PRIVEES (Editions Comptables, Commerciales et Financières)

"sieurs maraîchers n'ont pas vendu la majeure partie de la quan-
"tité qu'ils possédaient, ils risquent de ne pas vendre tout le
"stock, qu'ils devront jeter, car ce fruit, très délicat, ne se
"conserve pas longtemps en état de fraîcheur. Pourtant, tel ne se-
"ra pas le cas, les conventions autorisant le vendeur, à partir
"d'une heure déterminée, à vendre sa marchandise au prix qu'il ju-
"ge opportun. Ainsi, un marchand qui possède 300 kgs de fraises à
"l'ouverture du marché, et qui en liquide au cours de la journée
"200 kgs au prix convenu, pourra diminuer son prix à partir de I6
"ou I7 heures. La vente deviendra vraisemblablement plus importan-
"te, à la faveur de la demande qui augmente parce que le prix de-
"vient avantageux."

" Imaginons maintenant qu'il n'existe aucune convention en-
"tre les maraîchers. Dans ce cas, la loi de l'offre et de la de-
"mande joue un rôle primordial. Jules, par exemple, voit la clien-
"tèle affluer pour acheter ses fraises : fort de ce privilège, il
"augmente le prix de ses fruits; ce dernier augmente parce que la
"demande l'emporte. Un peu plus loin, Joseph, malgré ses exhorta-
"tions, ne réussit pas à convaincre les clients éventuels; l'of-
"fre, étant plus forte que la demande, entraîne une diminution de
"prix."

Au demeurant, dès que l'on tente de transposer dans la réalité les éléments théoriques de l'offre et de la demande, on s'aperçoit qu'ils ne correspondent ni l'un ni l'autre aux courbes idéales tracées par les économistes.

Reconsidérons, par exemple, le problème essentiel de la demande pour un secteur déterminé : celui des récepteurs de radio. Si toutes les demandes visaient l'obtention d'un récepteur d'une même marque, la courbe se dessinerait effectivement unique et parfaite. Mais tel n'est pas le cas : certains acheteurs préfèrent la marque P pour sa sélectivité, d'autres l'appareil N, doté d'une antenne perfectionnée, d'autres encore, le modèle O, sur recommandation d'amis satisfaits du choix qu'ils en ont fait. Dès lors, la courbe de demande se trouve fractionnée en une série de courbes indépendantes, qui correspondent chacune à une clientèle plus ou moins fixée en fonction des éléments déterminants de l'achat : la sélectivité pour les uns, le dispositif d'antenne ou la recommandation pour les autres. Toutes ces courbes, quoique relatives au même objet, s'opposent dans une large mesure à l'unification automatique des prix du marché.

Mais il n'en est pas ainsi, par exemple, lorsque les différents producteurs de produits identiques entrent en compétition sur un seul et même marché, où se rencontrent acheteurs et vendeurs : il se fait alors une publicité absolue des offres et des demandes, et, dans ces conditions, un acheteur ne consentirait pas à payer plus cher qu'un autre acheteur, ni un vendeur à céder sa marchandise à des prix inférieurs à ceux des autres vendeurs. De cet état d'esprit résulte inévitablement une tendance à l'unification des prix de vente sur le marché, tandis que les prix de revient, eux, restent divers. Dès lors, c'est le prix de revient le

plus élevé du producteur dont l'offre est nécessaire à l'approvisionnement du marché, qui servira de base à l'établissement du prix de vente commun, et les producteurs dont les prix de revient sont moindres bénéficieront ainsi de revenus supplémentaires (I).

On voit par là combien il serait illusoire d'appliquer à la formation des prix une théorie simpliste. Sans même aborder la question des revenus -ou, si l'on préfère, du "standard de vie" - qui n'est pas sans influencer directement la politique des prix, il est constant que ce serait un non-sens d'aboutir à l'équilibre parfait des prix de vente dans une société où le progrès technique, tendant sans cesse au développement de branches de production nouvelles et, par voie de conséquence, à l'accroissement de la consommation, doit contribuer à l'abaissement permanent du prix de revient.

Au surplus, et ce sera là notre dernière réserve, nous avons précisé déjà comment la structure économique des prix subit les effets du dirigisme économique : les prix menacés d'effondrement peuvent être redressés artificiellement, et le niveau des salaires peut être relevé de manière à sauvegarder ou élargir le pouvoir d'achat du consommateur et ce, sans que l'Etat soit tenu de fonder son intervention sur le principe fondamental selon lequel le prix unique qui se forme sur l'ensemble d'un marché correspond au prix de revient le plus élevé du produit nécessaire à l'approvisionnement de ce marché. Ainsi, si le charbon étranger importé est plus coûteux que le charbon indigène, et si le premier est indispensable autant que le second, le prix du charbon tendrait logiquement à s'élever au niveau correspondant. Or, l'Etat peut en décider autrement et fixer un prix moyen, par exemple, une ristourne étant alors consentie par les producteurs nationaux aux importateurs. Les hommes au pouvoir savent qu'il faut tenir compte des réalités sociales et politiques autant que des réalités économiques.

La solidarité des marchés et des prix

Avant de clôturer cette étude théorique, il y a lieu de noter que tous les marchés -et, par voie de conséquence, tous les prix - sont plus ou moins solidaires.

Une première raison de cette loi économique réside dans le fait que la hausse des prix, sur un marché, affecte nécessairement le pouvoir d'achat réservé aux autres marchés. Si le prix de la viande augmente, par exemple, il est évident que le consommateur dispose de moins d'argent pour acheter de la bière, dont le prix tendra à diminuer. C'est un cas de solidarité en sens inverse.

Une autre raison est que certains produits servent à la fabrication d'autres produits. Ainsi, la laine entre dans la composition des tissus de laine. Par ailleurs, beaucoup de produits sont les succédanés les uns des autres. A certaines saisons, l'of-

(I) C'est la rente différentielle, par opposition à la rente de rareté qui se détermine lorsque le prix de vente s'élève sans que le prix de revient soit modifié.

fre du beurre diminue et le prix monte : aussitôt la demande se porte sur le saindoux, sur l'huile et la margarine dont les prix tendent également à hausser. Ce sont des cas de solidarité dans le même sens.

Parfois, enfin, cette solidarité trouve une justification dans une liaison purement matérielle. Ainsi pour vendre de la farine, il faut des sacs. Si l'offre de farine augmente, le prix baisse; mais il faut davantage de sacs, dont le prix tendra à s'élever. C'est encore un cas de solidarité inverse.

De ce phénomène de solidarité, il semble que l'on puisse déduire, déjà, que tous les marchés sont plus ou moins liés les uns aux autres. D'autres liens, d'ordre technique ceux-là, confirment cette hypothèse : le marché des produits laitiers, par exemple, est sans aucun doute étroitement uni à celui des matières grasses, d'origine animale ou végétale; par là, il se rattache à celui de la viande, car il existe une relation entre le prix de la graisse et celui de la viande maigre, et il rejoint aussi celui des oléagineux. D'autre part, le marché de la viande est lié à ceux des fourrages et des céréales, et solidaire aussi de celui du cuir, tandis qu'il rejoint le marché des textiles par celui de la laine.

On pourrait, aisément, multiplier les exemples de solidarité générale des marchés. Celle-ci ne facilite pas la tâche de l'acheteur. Au surplus, ici encore, l'intervention de l'Etat dans la politique des prix modifie les données naturelles du problème.

Quelques exemples concrets

Sans doute, la portée pratique de considérations d'ordre aussi général risque-t-elle d'échapper à l'acheteur, souvent confiné dans un secteur d'affaires nettement limité et forcément restreint. Aussi, nous efforcerons-nous d'analyser d'une manière plus concrète quelques types de marchés choisis dans les deux grandes catégories suivantes : les produits bruts d'une part et, d'autre part, les produits industriels.

On notera toutefois que nous ne pourrions, dans les limites qui nous sont imposées, aborder tous les marchés susceptibles d'intéresser des acheteurs dont les qualifications sont essentiellement variées et les domaines d'activité multiples. Notre exposé demeurera donc exemplatif, et nous formons ici le voeu que tout lecteur intéressé aux marchés que nous n'avons pu étudier s'inspire des méthodes de documentation qui lui sont suggérées pour se livrer, à titre personnel, aux recherches qui enrichiront sur ce point son bagage de connaissances professionnelles.

Les marchés de produits bruts

En guise de définition, nous rappellerons que les économistes rangent dans cette catégorie les matières premières nécessaires à l'industrie de base et les denrées alimentaires naturelles. Le type de marché qui retiendra notre attention est celui des pro-

duits agricoles, dont les fruits nous offrent un exemple typique de marché d'un produit périssable.

A priori, les fruits récoltés dans une région ne sont assurés d'une pleine valeur marchande que pendant un nombre de jours très limité. Cependant, les producteurs doivent assurer l'approvisionnement d'un marché fort étendu, éloigné parfois jusqu'à plusieurs milliers de kilomètres. La solution réside dans l'équipement adéquat de la région productrice : moyens de transport accélérés, dispositifs d'embarquement, procédés d'emballage, wagons frigorifiques, etc. Dans certains cas, des traitements spéciaux sont appliqués : pellicule isolante et protectrice, "surgélation", etc. Enfin, dans les cas extrêmes et pour certaines qualités, la seule possibilité d'extension du marché se situe à partir d'usines transformatrices telles que les cidreries, confitureries ou siroperies. Le problème d'approvisionnement posé à l'acheteur comporte donc, dans ce cas, l'étude des moyens de transport et d'écoulement mis en oeuvre dans les différentes régions productrices, de manière à s'assurer la marchandise la plus fraîche. Conjointement, il établira la cadence de réapprovisionnement, de manière à stocker le produit un laps de temps minimum et, enfin, il s'assurera des possibilités adéquates de stockage ou de conservation mises à sa disposition.

L'exemple le plus connu d'un marché de denrées dites " non périssables" est sans doute celui des grains, qui font l'objet d'un courant commercial intense à travers le monde. Les stockages successifs dans des entrepôts de centralisation et l'acheminement vers les marchés de consommation et de transformation sont assez connus pour que nous n'y revenions pas. L'intérêt de l'acheteur est, ici, d'étudier les différentes chaînes d'acheminement qui s'offrent à lui, en fonction des qualités offertes et des prix. Il ne perdra pas de vue, non plus, que les produits agricoles stockables sont parmi les marchandises traitées en bourse et qui, par le fait même, peuvent faire l'objet de manoeuvres spéculatives. Si, en période normale, le jeu de l'achat consiste à limiter les quantités stockées de manière à augmenter au maximum le coefficient de rotation du capital, il ne faut pas oublier que la possibilité d'emmagasiner des quantités suffisantes pour pallier les besoins de l'entreprise pendant une saison met celle-ci à l'abri des fluctuations imprévues des prix.

Sur un plan plus général, on observe que, parmi les produits agricoles destinés au commerce international, certains sont offerts par des marchés géographiquement nombreux, tandis que d'autres, au contraire, proviennent de marchés relativement concentrés. Dans le second cas, les causes de concentration sont parfois curieuses : le marché des pamplemousses, par exemple, est limité par le simple fait d'une demande réduite. Par contre, les marchés du café et du maïs, également localisés, doivent couvrir les besoins d'une large clientèle. Pour eux, les raisons de concentration seraient plutôt à rechercher dans l'évolution historique et sociale des pays producteurs, le climat, la nature du sol. On sait, du reste, que des essais de plantations de caféiers dans certaines contrées ont échoué ou fournissent des produits de médiocre qualité. Enfin, la

fixation du prix des produits d'extension mondiale, tel que le blé, offre un aspect également curieux : on sait que, théoriquement, il devrait se former un prix unique pour tous les marchés; or, les prix demeurent essentiellement différents selon les régions, les conditions de production, le coût de la main-d'oeuvre et des transports, etc. C'est là que la loi de compensation commerciale montre peut-être le mieux ses effets, conjugués, il est vrai, à ceux des spéculations boursières.

Les marchés de produits industriels

Les marchés de produits industriels groupent toutes les productions issues de la transformation ou de la consommation des matières premières brutes dont, en quelque sorte, ils constituent la contrepartie sur le plan commercial international.

Une caractéristique de ces marchés réside dans la diversité des produits offerts, et qui résulte de la multiplicité des transformations opérables à partir des matériaux de base. L'acheteur commercial aura tôt fait de découvrir un autre trait caractéristique des marchés de produits fabriqués : l'instabilité. Celle-ci résulte de circonstances diverses et qui ne sont nullement définitives; nous citerons notamment les barrières douanières, la création de nouveaux marchés, ou bien encore le phénomène - parfois temporaire - de saturation du marché envisagé.

Au niveau le plus élevé des relations économiques, on s'accorde à considérer comme essentiel le problème de la répartition des produits fabriqués. Il est évident que la seule consommation intérieure d'un pays industriel demeure presque toujours insuffisante au regard de ses possibilités sans cesse croissantes de production; une condition sine qua non de sa prospérité économique réside donc dans la découverte de débouchés certains pour assurer l'écoulement régulier des surplus de production. Si, dans le passé, un courant d'échange s'établissait logiquement entre les régions de forte production industrielle et les pays non industrialisés, fournisseurs de produits bruts, il est indéniable que cette situation a évolué définitivement : les besoins des acheteurs de ces pays sont loin de répondre à la diversité des fabricats offerts et, surtout, l'équipement progressif ou accidentel des régions sous-développées et agricoles à créé rapidement des économies concurrentes. En fait, ainsi que nous l'avons précisé déjà, les échanges les plus importants ont actuellement lieu entre les différents pays industriels, chacun de ceux-ci tendant à se spécialiser toujours davantage dans une gamme de produits déterminés et devenant, par le fait même, acheteur dans les autres domaines.

Le développement de cette thèse -assurément fort générale- explique au moins en partie les mesures d'économie commerciale et politique auxquelles se heurte souvent l'acheteur dans l'exercice de son activité isolée. La spécialisation industrielle, en effet, peut résulter de diverses mesures de protection douanière, et d'une limitation des développements industriels jugés inopportuns. En outre, l'application de cette politique d'échange s'est trouvée con-

trecarrée, dans une certaine mesure, par l'insolvabilité de pays acheteurs dont l'économie interne avait été gravement débilitée par la guerre, ou restait obérée vis-à-vis de "prêteurs" intéressés. De là les palliatifs qui sont l'octroi de crédits nouveaux, l'ouverture de marchés alimentés par des prélèvements forcés sur le revenu national, les essais d'organisation de collectivités économiques, etc. Ces contingences pèsent sur le marché des produits fabriqués et sur les opérations d'achats correspondantes. La fermeture d'un débouché étranger, par exemple, peut provoquer la déclivité des prix dans le secteur touché, au détriment des stocks constitués et des fabrications envisagées. Nous ne dirons jamais assez quelle attention toute spéciale l'acheteur -quelle que soit sa spécialisation- doit accorder à l'étude des problèmes économiques qui, de près ou de loin, influencent son secteur d'activité.

Une application pratique

En guise d'application pratique, supposons qu'un acheteur recherche une marchandise rangée dans la catégorie des nouveautés et qui, par suite d'un accroissement rapide et considérable de la demande, s'est raréfiée sur le marché. Deux objectifs s'imposent à lui simultanément :

1°) Découvrir un fournisseur disposé à garantir l'approvisionnement régulier de l'entreprise, dans l'article visé;

2°) Acheter aux meilleures conditions, en dépit d'une suprématie momentanée de la loi du vendeur.

La réalisation du premier point résulte, pour une large part, de la politique d'achat adoptée en période normale. Dans la mesure où l'acheteur entretient des rapports réguliers avec un nombre déterminé de fournisseurs attitrés et judicieusement choisis - ce nombre étant fonction de l'importance de l'entreprise sur le marché et de la multiplicité de ses besoins - il est quasi certain que ceux qui, parmi ces fournisseurs, seront à même de satisfaire les besoins de l'acheteur dans l'article visé, s'y attacheront sans même qu'il soit nécessaire de les y inviter. Acheteurs et vendeurs savent trop bien, en effet, que le caractère prédominant de la conjoncture économique - qu'il s'agisse d'un marché particulier aussi bien que de la situation considérée dans son ensemble- est un mouvement perpétuel d'oscillation qui crée une instabilité apparente à bref délai et dont ressort, au contraire, une courbe lente et parfaitement définie, lorsque la vue s'étend sur une période plus ou moins longue d'observation. Dans ces conditions, les uns et les autres ont sans aucun doute le même intérêt à établir et maintenir entre eux une sorte de "service en compensation", les premiers s'adressant de préférence aux seconds lorsque le marché tend vers la baisse et les seconds réservant la priorité de leurs services aux premiers lorsque la demande l'emporte sur l'offre.

Mais, pour le second point, le caractère très variable de la fonction des achats complique le problème. D'une part, il apparaît à priori qu'un acheteur industriel s'efforcera toujours d'obtenir les prix les plus avantageux pour des matériaux qui entrent en li-

gne de compte dans l'établissement du prix de revient final du produit, d'autre part il semble bien que le but de l'acheteur commercial, surtout en matière de nouveautés, soit de stocker, en quantités utiles, les articles qui se vendront aux plus hauts prix sur le marché de détail.

Dans ce dernier cas, ce n'est donc plus le niveau du prix d'achat qui s'impose au premier chef, mais bien la marge bénéficiaire réalisable; et comme cette marge s'évalue au prorata du prix d'achat et varie proportionnellement avec celui-ci, il n'est point absurde de prétendre que l'acheteur commercial peut trouver son intérêt dans l'acquisition des marchandises les plus coûteuses, dans la mesure où les prix pratiqués par la concurrence, pour des marchandises similaires ou identiques, ne risquent pas de faire obstacle à la vente.

On constate par là qu'il n'y a pas nécessairement opposition entre la politique du fournisseur et celle de l'acheteur. Et même dans le cas de l'approvisionneur industriel, les points de vue ne s'affrontent pas avec autant de violence qu'on pourrait le croire. Considérons, par exemple, que la production d'une matière plastifiée nouvelle se révèle insuffisante pour couvrir les besoins croissants du marché, en raison des applications multiples qui en sont faites dans le domaine des textiles artificiels. L'intérêt du producteur est de vendre la matière première au plus haut cours, afin de freiner la consommation qui risque de déborder ses possibilités, de réaliser le meilleur profit, d'amortir le matériel et d'équiper aussi rapidement que possible de nouvelles installations qui permettront de faire face aux nouveaux besoins du marché en devançant, si possible, la concurrence.

Quant à l'acheteur de cette matière première pour le service de l'industrietextile artificielle, quelle est sa position ? Il est évident que les prix de vente des articles dans la confection desquels intervient la matière première nouvelle ont été fixés, au départ, aussi haut que possible afin, notamment, de pouvoir faire face - par un rapide démarquage - à une éventuelle offensive à la concurrence. Dès lors, en admettant que la hausse du prix de la matière première atteigne 25 % - ce qui paraît déjà considérable - il semble bien que le prix de revient du produit fini puisse supporter cette charge, d'ailleurs momentanée, puisque le développement de la production, parallèlement à la saturation progressive du marché, aboutira bientôt à une baisse du prix de vente de la matière première et à un alignement des prix des produits finis. Chiffrons ces données théoriques :

Première phase : lancement de la matière première et des produits appliqués		Observations	
Prix initial de la matière première intervenant dans I m de tissu fabriqué	20,--		
Autres frais de fabrication, de vente et de main-d'oeuvre	40,--		
Prix de revient initial.	60,--	(report)	60,--
Marge bénéficiaire forcée (40% PV.)	40,--	Marge bénéficiaire normale.	30,--
Prix de vente initial.	100,--	Prix de vente normal	90,--

Deuxième phase : après augmentation du prix de la matière première

Prix de la matière	25,--	25 % d'augmentation
Autres frais	40,--	
Prix de revient.	65,--	La marge bénéficiaire reste supérieure à la normale : 35 %
Prix de vente inchangé	100,--	

Troisième phase : Après saturation du marché et constitution de stocks, diminution du prix de la matière première et alignement des prix des produits fabriqués

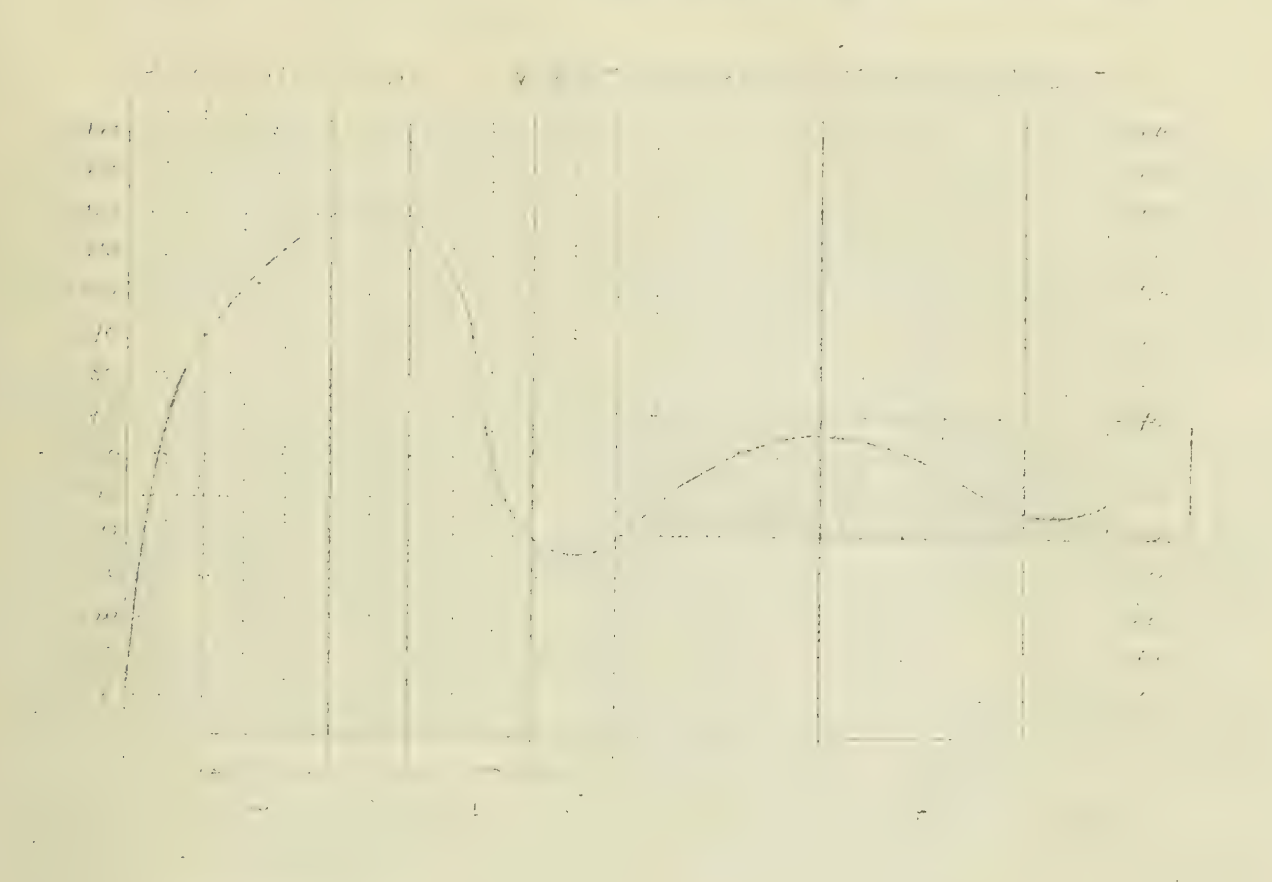
Prix de la matière	15,--	25 % de diminution s/prix initial
Autres frais	35,--	I2,5 % de réduction
Prix de revient	50,--	
Marge bénéficiaire normale (33%)	25,--	Marge bénéficiaire inférieure à celle réalisée au prix d'achat supérieur de la matière première
Prix de vente final.	75,--	

Il ressort donc bien de cette démonstration que les meilleures conditions d'achat ne sont pas toujours celles qui reposent sur le moindre prix. L'important, pour l'acheteur, est bien plutôt nous semble-t-il, de s'assurer des stocks suffisants dès la période de lancement du produit nouveau, afin de profiter au maximum de l'élargissement progressif du marché et de la hausse possible des prix de vente au consommateur. Ensuite, le point capital consistera dans une compression au maximum de ces mêmes stocks, au moment précis où apparaîtront les premiers indices de stabilisation et de régression des ventes. Dans le même temps, mais alors seulement, l'acheteur discutera les conditions de l'offre et s'efforcera d'obtenir des conditions qui le trouveront prêt à consentir une diminution des prix de vente pour consolider la reprise du marché d'un produit devenu, dès lors, usuel.

La détermination des phases critiques que nous envisageons ne résulte pas de l'application d'une formule mathématique : elle est fonction, tout à la fois, de l'évolution du marché dans son ensemble, des facteurs qui, à l'échelle mondiale, nationale ou régionale, peuvent influencer la conjoncture, freiner ou accélérer le mouvement des prix dans un sens ou dans l'autre, de la position et des réactions de la concurrence - tant à la production qu'à la vente - du genre d'article, de la cadence normale de consommation et d'usage, du rythme de renouvellement adopté par le consommateur, des influences saisonnières ou climatiques, etc...

Une surveillance étroite et constante des statistiques de vente du produit peut fournir, par exemple, des indices précieux et valables, toutes conditions d'exploitation du marché restant identiques. Le diagramme ci-contre illustre, d'une manière théorique sans doute mais vraisemblable, les services que peut rendre à l'acheteur une statistique bien tenue.

DIAGRAMME DES VENTES MENSUELLES D'UN ARTICLE NOUVEAU



Commentaires :

A chaque colonne verticale correspond une période de vente mensuelle. Les indices de 0 à 140, portés en ordonnée, figurent les unités standardisées de marchandise (douzaines, grosses, centaines, tonnes, etc). Surle graphique établi en notant les résultats obtenus, il est possible d'analyser les différentes phases de l'évolution des ventes, qui influencent directement les achats :

PHASE	REMARQUES
1	Lancement du produit - progression rapide des ventes - tendance à la hausse des prix
2	Ralentissement de la progression des ventes - prix maxima discutés par l'acheteur - premiers indices de stabilisation
3	Stabilisation des prix à la vente - réduction des stocks au minimum à l'achat
4	Regression des ventes - marché saturé - diminution des prix d'achat
5	Regression stoppée, reprise du marché - détermination de la clientèle fixe - diminution des prix de vente pour marquer la reprise
6	Vente saisonnière normale - l'article a cessé d'être une nouveauté - clientèle fixe
7	Diminution saisonnière de la consommation - les courbes de vente s'inscrivent régulièrement entre 40 & 70 unités.
8	Reprise saisonnière à la cadence prévue.

V LA DOCUMENTATION ET L'ETUDE DU MARCHE

Les ressources de la documentation

De l'exposé qui précède, on dégagera cette conclusion qu'un acheteur, quel que soit son domaine d'activité, ne saurait exercer son métier en autarcie individuelle. Il est donc indispensable qu'il se tienne au courant de ce qui se passe, tant sur le plan étroit de ses activités professionnelles que sur celui, plus large, de l'économie générale. Dès lors, personne ne contestera l'utilité, voire la nécessité d'une documentation des achats.

Encore faut-il que cette documentation repose sur des bases matérielles conçues à la mesure des besoins de l'entreprise. Il ne pourrait être question, pour un acheteur-détaillant, par exemple, d'appliquer les principes d'une savante classification décimale universelle, ni de dépouiller les cent revues qui paraissent régulièrement sur les sujets commerciaux, économiques ou sociaux les plus divers. Encore moins pourrait-on concevoir qu'il entreprenne une étude du marché sur le plan national ou même régional. A vouloir trop embrasser, l'acheteur ne tiendrait strictement rien de valable, et l'enthousiasme des premiers jours aurait tôt fait de céder la place au découragement, premier signe d'un abandon qu'il ne tarderait pas à regretter.

Sachons faire preuve de bon sens, et considérons que le but poursuivi vise essentiellement l'information utilitaire et pratique d'un acheteur professionnel, dans les limites fixées par son activité. Peu importe que les renseignements obtenus apparaissent sous une forme ou sous une autre, pour autant qu'il puisse, en temps opportun, mettre la main dessus pour en faire son profit.

Certes, le problème ainsi posé n'est pas simple, ou, pour mieux dire, n'est pas si simple à exposer qu'à réaliser. Car s'il faut que la documentation soit à la mesure de l'entreprise qui l'utilise, ne s'ensuit-il pas qu'elle existera en autant d'exemplaires, différents d'aspect, de niveau et de volume, qu'il peut y avoir d'entreprisesdiverses de par le monde ? Et, dès lors, n'est-il pas vain de vouloir présenter à tous les acheteurs une solution exemplative qui risque fort de ne convenir parfaitement à aucun ? Nous n'ignorons pas qu'un exemple, si bien choisi soit-il, ne saurait être d'application universelle, et que la méthode la plus consciencieusement échafaudée demeure dans la plupart des cas une théorie imparfaite.

Au reste, la question n'apparaît pas comme particulièrement difficile à résoudre pour les acheteurs spécialisés, attachés au service des grandes entreprises industrielles ou commerciales, les uns et les autres disposant généralement d'un service de documentation dont bénéficient tous les départements intéressés, et notamment les dits acheteurs. Dans pareil cas, la seule difficulté consiste à amener le "documentiste" d'entreprise à concevoir son rôle d'informateur, exactement comme l'exige la profession d'ache-

teur. Cela ne va pas sans un effort de bonne volonté de part et d'autre, et le succès final de la manoeuvre dépend presque toujours du climat d'entente réciproque dans lequel doivent coopérer les intéressés.

L'acheteur aurait tort d'imaginer que le documentaliste est un chercheur uniquement préoccupé de problèmes généraux pour mériter son attention. Le fait est qu' un documentaliste ne vaut que dans la mesure où il est encouragé, guidé, conseillé. S'il n'est jamais sollicité pour fournir les renseignements précis que souhaite l'acheteur, celui-ci ne peut lui tenir grief du maigre profit retiré des notes forcément générales qui lui sont adressées. Or, en la circonstance, c'est à l'acheteur qu'il appartient de faire le premier pas, de s'enquérir des possibilités matérielles du service et des sources d'information exploitées. Le cas échéant, il pourra suggérer l'adoption de méthodes capables de procurer au service de documentation les renseignements souhaitables en ce qui concerne les achats. De toute manière, il s'efforcera de créer une collaboration efficace et permanente : la plupart des recherches auxquelles l'acheteur serait normalement astreint peuvent être menées à bonne fin par le documentaliste qui concourt ainsi à décharger un horaire souvent embouteillé.

L'expérience prouve que l'on peut attendre les meilleurs résultats de cette collaboration entre les divers services d'une entreprise. Il demeure que l'acheteur doit se donner la peine de prendre connaissance sans retard des informations qui lui parviennent et aussi, le cas échéant, assurer le classement des documents ou leur retour au service de documentation.

Mais si le problème de la documentation est aisément résolu au niveau des achats industriels de base ou de l'approvisionnement du grand commerce, il n'en va pas de même à l'échelon immédiatement inférieur, celui du commerce local ou de quartier, où l'acheteur-détaillant règne en maître, celui aussi de l'artisan et du petit industriel. C'est donc en fonction des exigences professionnelles de ces derniers que nous élaborerons notre plan, et notre premier souci sera de déterminer, d'une manière générale, l'étendue de la documentation qui est de nature à les intéresser. A cet effet, nous distinguerons successivement trois rubriques :

- La documentation économique, exprimant les tendances générales et les prévisions des différents marchés;
- La documentation législative, groupant les lois et réglementations commerciales ou professionnelles dont l'acheteur devra tenir compte, et enfin,
- La documentation technique, se rapportant à la technologie des produits achetés et à l'étude du marché prospecté.

La documentation économique

Nous ne reviendrons pas sur l'intérêt que présente la documentation économique générale pour ceux qui sont amenés à traiter des affaires, grandes ou petites. En résumé, nous savons comment

les tendances des différents marchés - les conclusions et les prévisions que l'on s'efforce d'en dégager, surtout - influencent d'une manière presque permanente la conjoncture et, par voie de conséquence, chacun des actes qui participent à la vie économique.

Veut-on quelques exemples concrets de cette documentation à la fois concise et utilitaire ? Le service économique de la Banque de Bruxelles, entre autres, publie régulièrement, a l'intention de sa clientèle, une chronique récapitulative des différents marchés, qui constitue sans doute un modèle du genre. Voici comment, à la condition de retenir l'essentiel de ces informations, l'acheteur peut suivre et analyser l'évolution de la conjoncture économique dans son ensemble:(I)

COMMENTAIRES POUR L'ANNEE 1955

L'année qui vient de prendre fin a été caractérisée par une prospérité économique qui a dépassé les prévisions les plus optimistes, et dont la Belgique et le Congo belge ont largement bénéficié.

L'analyse des indices de l'activité industrielle fait apparaître partout dans le monde un développement de la reprise apparue en 1954. Le processus cumulatif de hausse se caractérise par une amplification de la demande de biens de production qu'engendrent des perspectives jugées favorables. La hausse des différentes bourses de valeurs traduit ce jugement optimiste porté sur la demande future.

La haute conjoncture a pour effet d'accentuer certaines disparités dans la structure de la production et des échanges. Les différences dans les conditions économiques de pays à pays et d'industrie à industrie s'accentuent. La progression de la production est générale, mais son taux diffère de pays à pays. L'augmentation s'effectue à un rythme plus intense en Allemagne Occidentale, aux Etats-Unis et en France qu'en Belgique.

La répartition de la prospérité par secteurs est fort inégale. Le développement conjoncturel favorise tout spécialement les biens d'équipement et certaines fabrications métalliques. Les secteurs qui produisent des biens de consommation non durables participent à la prospérité dans une mesure fort inférieure aux secteurs de base. La situation mondiale de deux secteurs importants de l'économie : industrie textile et agriculture, contraste étrangement avec la prospérité enregistrée ailleurs. Dans divers pays, dont la Belgique, on enregistre un fléchissement dans la construction.

Les échanges internationaux se sont fortement développés, mais à des rythmes divers. Pour l'UEBL, l'accroissement des expor-

(I) Nous n'ignorons pas que nos exemples pratiques perdent rapidement leur actualité, mais nous ne pouvions limiter notre étude à l'exposé d'une théorie qui, dépourvue de l'illustration que lui confère l'exemple, n'eût été qu'un squelette.

tations atteint 20% alors qu'il est insignifiant pour les EU, de 6 ou 7% seulement pour le Royaume-Uni, de 9% pour les Pays-Bas, de 15% pour l'Italie et la France, et 17% pour l'Allemagne Occidentale. Une apparente stabilité se dégage des indices globaux des prix, mais leur décomposition fait apparaître des tendances divergentes qui se neutralisent. D'une part, on enregistre une baisse très sensible des prix des produits agricoles et, d'autre part, une hausse des produits industriels. Dans les deux sens, on aperçoit une tendance des prix à se séparer des coûts au niveau actuel de production.

En Belgique, la situation s'analyse essentiellement en un boom des exportations. Leur taux de progression dépasse celui de la production, ce qui indique que le stimulant de la productivité est nettement d'origine étrangère. Ces exportations ne sont pas neutralisées par un développement corrélatif des importations, où la progression atteint 10% environ. Le pouvoir d'achat accru, qui constitue la contrepartie de ce surplus d'exportation, ne s'est pas traduit par une envolée de la demande intérieure dans un domaine déterminé. Les indices dont on dispose font apparaître que la consommation intérieure n'a progressé que dans une faible mesure. Il semble qu'il y ait donc une partie non dépensée du revenu qui se traduit par une liquidité accrue. L'accroissement du crédit au secteur privé confirme ce sentiment.

Enfin, on constate un manque de développement de l'appareil de production et un manque de diversification de la structure industrielle à une époque où les conditions favorables sont réunies.

PREVISIONS POUR L'ANNEE 1956

Pour les mois à venir, les perspectives demeurent très favorables. La demande extérieure est intense, les commandes garantissent l'activité pour les mois à venir, les nouveaux ordres continuent à affluer. Le pays n'est freiné que par les limites de sa capacité de production.

La situation monétaire est saine, l'expansion de la circulation globale est du même ordre de grandeur que celle de la production et des échanges. Il n'y a pas de pression inflatoire engendrée par une demande intérieure insatisfaite.

Les indices du coût de la vie et des prix de détail sont stables.

A courte échéance, la situation est très bonne. Mais, à longue échéance, il faut constater que les problèmes fondamentaux subsistent et que l'on ne fait pas un plein usage de la situation actuelle pour y remédier.

Sur ce même plan de l'information économique générale, mais à l'échelle mondiale cette fois, nous reproduisons ci-après quelques extraits de la "Revue des marchés dans les principaux pays", telle qu'elle est publiée dans le rapport annuel de la Banque de la Société Générale de Belgique, complétée par divers renseignements du Service Economique de la Banque de Bruxelles.

Allemagne -

La production industrielle marque un progrès de II% par rapport à 1953.

Une évolution conjecturelle plus favorable a permis une politique commerciale plus libérale, et l'assouplissement du régime monétaire.

Le marché des actions s'est considérablement élargi sous l'action de la demande locale et étrangère.

Argentine -

De nombreux progrès ont été réalisés dans le domaine du développement économique, particulièrement dans les secteurs textile, métallurgique et cimentier.

Les exportations belges ont opéré un net redressement sous l'influence des ventes d'acier. Un accord commercial a été paraphé en fin d'année entre la Belgique et l'Argentine ouvrant la voie à un développement possible des échanges.

Brésil -

La réforme de la réglementation des changes et la progression des prix du café sur les marchés mondiaux contribuèrent à l'amélioration de la balance commerciale jusqu'à ce que se dessine la résistance étrangère - celle des E.U. notamment - contre les prix élevés atteints par le café brésilien.

L'industrialisation a réalisé de nouveaux progrès, surtout en métallurgie, cimenterie et textile.

Les rentrées de fonds provenant des achats belges ont été affectés à l'apurement des arriérés dus à nos exportateurs.

Canada -

La situation économique reste favorable. Les conséquences d'une production agricole peu abondante sont compensées par l'augmentation de la production forestière, chimique et métallurgique.

Grande-Bretagne -

La production industrielle a augmenté de 6%. La Place de Londres à consolidé sa position de centre commercial et financier international.

Les dépôts bancaires ont enregistré une nouvelle progression de même que les avances des banques aux entreprises privées.

Le contrôle sur les ventes à tempérament a été supprimé, ce qui favorise les industries de consommation. Le programme de "dénationalisation" a été poursuivi par le retour au secteur privé d'importantes sections de l'industrie sidérurgique.

Pays-Bas -

L'expansion économique nationale a fait de nouveaux progrès. La production s'élève à des niveaux non atteints à ce jour et, malgré l'apport de main d'oeuvre nouvelle, grâce à une situation démographique favorable et à la diminution appréciable de l'émigration, certaines branches industrielles signalent un manque de personnel ouvrier.

La position monétaire s'est renforcée sur les marchés internationaux.

Dans le cadre de la collaboration de Bénélux, on enregistre quelques progrès; des accords sont intervenus en matière d'adjudications publiques notamment et dans le commerce des produits agricoles. Le mouvement commercial entre les partenaires a progressé, l'évolution des prix et salaires ayant réduit les points de friction qui existaient dans certaines industries.

Etats-Unis -

Après le recul enregistré l'année précédente, on note une reprise de la production industrielle. L'évolution bancaire est caractérisée par la hausse des dépôts et la diminution des crédits commerciaux.

La reprise économique entraine des plus-values boursières.

Toutefois, les affaires de distribution sont qualifiées de "relativement favorables" et la production des textiles artificiels a été réduite.

L'opinion prévaut que l'activité doit se maintenir en 1955, sinon s'améliorer légèrement, dans une atmosphère de concurrence plus forte cependant.

France -

L'accroissement de la production industrielle est parmi les principales caractéristiques du redressement opéré par l'économie nationale.

La tendance à la stabilisation monétaire se confirme. La bourse bénéficie d'un régime d'activité. L'indice général des valeurs est en progression.

Il est évident que l'acheteur en relations constantes avec des fournisseurs étrangers ne se contentera pas d'une note aussi lapidaire mais suivra, grâce aux mêmes sources, l'évolution des marchés qui l'intéressent. Voici, toujours à titre d'exemple, quelques notes sommaires relatives au marché de New-York :

2 Janvier

La reprise des cours a permis de récupérer 50% de la baisse, mais divers signes confirment la tendance à un ralentissement des affaires.

9 Janvier

Des avis parfois contradictoires émis sur les perspectives industrielles ont donné au marché une allure hésitante.

16 Janvier

Sans que l'on puisse faire état de raisons particulières, l'hésitation du marché a disparu et un redressement est enregistré. L'indice Moody des matières premières passe à 420,I (forte avance du café et du cacao).

23 Janvier

Nouvelle progression modérée du marché, à la suite des propositions d'allègement des impôts.

30 Janvier

Les milieux gouvernementaux restent optimistes quant à l'évolution de la conjoncture économique. Le marché a évolué favorablement.

D'autre part, ces chroniques de synthèse s'accompagnent généralement de commentaires particuliers sur l'état des différents marchés de matières premières, susceptibles d'orienter la politique des achats. Voici, par exemple, ce que le commentateur économique de la Banque de Bruxelles écrivait à ce sujet en Janvier 56:

CACAO

Le cacao est sujet à des fluctuations de prix importantes et continuelles, mais ces fluctuations affectent assez peu les producteurs car les Marketing boards fixent leur prix d'achat au début de la saison et le maintiennent inchangé. Ces institutions contrôlent la moitié de la production mondiale et constituent de véritables organismes de monopole. Dans l'ensemble, il y a insuffisance de la production mondiale, bien que l'analyse de la consommation montre que la demande peut s'accroître si les prix restent assez stables.

CAFE

Les prix évoluent à la baisse. La part des nouveaux producteurs se développe et tend à se substituer partiellement à celle du Brésil où les stocks s'accroissent rapidement et atteignent le volume d'une demi-récolte à peu près. Les perspectives actuelles permettent de prévoir une forte récolte.

CAOUTCHOUC

L'évolution désordonnée des prix conduit à cette situation paradoxale que la gomme naturelle vaut actuellement près du double d'un produit presque équivalent : le caoutchouc synthétique. La production se maintient et les stocks restent assez élevés, bien que la demande se soit sensiblement accrue. A courte échéance , l'insuffisance de l'offre peut maintenir la pression sur les prix mais, à plus longue échéance, l'accroissement de la production du caoutchouc synthétique permettra d'éviter la pénurie.

CEREALES

Les prix du froment, des maïs, de l'orge et du seigle sont en baisse. Une succession de bonne récoltes pèse sur le marché et les stocks représentent à peu près la consommation d'une année. Toutefois, l'annonce du nouveau plan agricole américain a quelque peu dissipé l'incertitude qui pesait sur les marchés et les prix ont tendance à se raffermir.

COTON

Bien que les prix américains soient maintenus artificiellement, les indices d'un déséquilibre entre la production et la consommation se font sentir avec une intensité accrue. Aux E.U., les stocks atteignent le volume d'une récolte entière. La consommation ne suit pas le rythme d'accroissement de la production et, en outre, la part des USA sur le marché mondial tend à se réduire.

LAINE

Les cours de la laine enregistrent une baisse de I5% d'une année à l'autre. La consommation est affectée par la popularité

croissante des fibres synthétiques mélangées à la laine dans la fabrication des vêtements. Il faut aussi noter une tendance générale à l'allègement des tissus, ce qui réduit la demande de laine brute.

CUIVRE

Depuis un an, les cours ont haussé de 50%. L'origine de cette hausse se retrouve dans un manque d'accroissement de la production au moment où la demande se développe. Mais les cotations actuelles atteignent un niveau vulnérable et rien n'indique que les cours se maintiendraient en cas de cessation des grèves qui freinent la production.

OLEAGINEUX

Les prix sont fort bas. La plupart des oléagineux et graisses connaissent une grande solidarité dans l'évolution de leurs prix respectifs à cause de la possibilité fréquente de substitution de l'un par l'autre. La production est en accroissement et se heurte à l'insuffisance de besoins rentables. Cette situation entraîne une lente détérioration du niveau des prix.

PETROLE

Les différents indices de prix internationaux sont restés assez stables en 1955. Toutefois, la conjoncture industrielle a entraîné un accroissement de la demande en gasoil, fuel et mazout, d'où une tendance à la hausse dans ce domaine. D'autre part, la hausse du taux du frêt a contribué à élever les prix du pétrole brut aux points de livraison.

PLOMB

Dans l'ensemble, la production est assez stable et suffit à satisfaire la demande, restée soutenue au cours des derniers mois. Mais l'évolution à long terme montre le déclin des productions européennes, tandis que celles de l'Amérique Centrale et du Sud s'accroit. Les prix se sont redressés en 1955, mais leur maintien dépend partiellement de l'attitude du gouvernement américain, lequel vient de suspendre les achats effectués en vue du stockage "stratégique".

SUCRE

La production mondiale atteindra bientôt un record absolu. Les prix ont encore baissé en 1955, quoique les achats de l'URSS aient permis d'écouler une partie des surstocks.

ZINC

L'année 1955 aura été la meilleure qu'ait connu le zinc, tant en production qu'en consommation. La hausse des prix a été régulière et atteint 20% sur le marché de Londres. Les producteurs craignent cependant qu'une nouvelle hausse des prix n'amène le gouvernement américain, dont les achats "stratégiques" constituent un débouché actuel important, à se retirer du marché.

Cette application appelle quelques brefs commentaires. Précisons tout d'abord que c'est à titre documentaire que nous avons étendu notre revue à l'ensemble des marchés de matières premières. Dans la pratique, en effet, peu d'acheteurs auront à se soucier de produits aussi divers : le préposé aux achats de matières textiles, par exemple, n'aurait que faire des informations relatives au cacao et au café. On se souviendra néammoins des principes des réactions en chaine et des conséquences parfois insoupçonnées qui en résultent; les fluctuations des prix du pétrole, notamment, se répercutent à échéance plus ou moins longue sur une série considérable de produits, de sous-produits, de matières brutes et d'articles finis, pour affecter finalement l'ensemble des marchés par des voies indirectes telles que les transports ou la force motrice.

L'attention portée aux marchés des matières premières de base est donc fonction de la spécialisation de l'acheteur. En règle générale, les informations de l'espèce, à recueillir et à suivre, sont peu diversifiées ce qui permet de prévoir aisément la constitution de fiches sur lesquelles on consigne en quelques lignes les renseignements dignes d'intérêt. En fait, cet intérêt réside surtout dans la succession des renseignements concernant un même produit, et qui font apparaître l'évolution du marché beaucoup plus nettement qu'un seul commentaire souvent sibyllin. Si nous suivons de cette manière l'évolution du marché national de la laine, par exemple, nous groupons les renseignements ci-après :

30 Janvier
Le négoce est entré dans une période de calme vers la mi-décembre. En filature de peigné, la production demeure élevée. En tissage, situation variable. Certaines commandes importantes pour l'exportation permettent de maintenir le rythme.

27 Février
Le négoce s'est ranimé depuis la fin janvier. Les affaires sont actives à l'exportation. La situation du tissage est toujours variable d'une entreprise à l'autre.

3 avril
L'activité s'est améliorée mais n'atteint pas le rythme du dernier trimestre de l'année écoulée. Les entreprises travaillant pour l'exportation sont favorisées. La région de Renaix (cardés) est fort déprimée.

etc....

La même règle de simplification prévaut, du reste, pour tout ce qui concerne la documentation économique des achats. Il est évident que le caractère instable des éléments qui participent à la conjoncture du moment s'accommoderaient mal de rapports développés ou de dossiers volumineux. Dans la pratique, c'est donc à la mémoire que l'on aura le plus souvent recours pour retenir l'essentiel et s'en souvenir au moment opportun. Tout au plus peut-on admettre que la mémoire soit aidée par quelques fiches ou notes concises, rédigées dans des cas bien précis d'utilisation possible, et classées à portée de la main.

En fait, c'est à force de lire et d'analyser les informations économiques que l'on saisit le sens qu'il convient de leur donner afin d'en tirer des conclusions utilitaires. Au demeurant, ce n'est pas seulement par la lecture que l'acheteur apprendra à pénétrer l'évolution du climat économique : les entretiens avec les producteurs, la participation à des congrès ou à des conférences professionnelles sont - à la condition de disposer du temps nécessaire - parmi les nombreux moyens d'information mis à sa disposition. Nul ne contestera que l'on puisse opérer de la sorte, très rapidement, une synthèse saisissante des principaux faits économiques et de leur évolution, sur le plan général aussi bien qu'au niveau des marchés de matières plus spécialement traitées.

Sans doute, la valeur d'une telle documentation n'apparaîtra pas immédiatement ni avec la même intensité aux yeux de tout les acheteurs, mais nous pouvons les assurer pourtant qu'il se dégage de la pratique persévérante de ce procédé une compréhension réellement efficace des fluctuations qui, à divers titres, animent les transactions boursières et commerciales. Sans doute aussi, l'acheteur ne doit-il pas s'attendre à enregistrer - sauf par le plus grand des hasards - un profit tangible résultant d'une information de l'espèce, dans le cadre des opérations qu'il traite journellement. C'est que le résultat de cette première forme de documentation est, en effet, plus spirituel que matériel : il se traduit par l'acquisition progressive d'un état d'esprit pareil à celui de l'homme d'affaires, et qui lui communique une étonnante maîtrise de soi.

Enfin, et surtout, la documentation économique est le fondement de la documentation professionnelle. Prétendre étudier le marché d'achat d'un produit ou l'intégration d'une matière nouvelle dans un programme de fabrication alors même qu'on ignore l'état de la conjoncture et le climat des relations commerciales du moment, c'est s'aventurer sans carte ni guide en pays inconnu.

La documentation législative (I)

Avec cette deuxième rubrique, nous entrons dans le domaine d'application quotidienne de la documentation. Quel achat commercial, en effet, pourrait-on effectuer de nos jours sans être informé des règles de fabrication et d'utilisation, des modalités imposées de conditionnement ou de présentation, des lois sur les prix imposés ou sur la notion de "prix normal", etc ? Il n'est pas jusqu'au consommateur, ultime acheteur, qui ne puisse ignorer certains règlements destinés à garantir la qualité, l'origine ou les composants des produits qui lui sont proposés, et nous savons des ménagères qui prenant au sérieux un rôle d'économiste familial, conservent soigneusement les informations de presse relatives aux prix des marchandises qu'elles ont à acheter et s'y réfèrent chaque fois qu'elles entreprennent une prospection du marché à l'échelle rédui-

(I) Sous cette rubrique, nous n'avons pas mis l'accent sur l'aspect juridique des transactions d'achats, un chapitre particulier lui étant consacré.

te de leurs besoins.

Mais revenons au professionnel et à ses soucis journaliers. En évoquant les sources possibles de documentation législative, nous songeons inévitablement au Moniteur Belge qui fait figure d'évangile, mais d'un évangile dont les preceptes s'instaurent, se complètent, se simplifient, se modifient, se prorogent ou s'abrogent au fil des jours et, semblerait-il, selon le bon gré des législateurs, allant jusqu'à se contredire avec une aisance déconcertante. Encore, ledit Moniteur demeure-t-il insuffisant, puisque l'acheteur y ajoute couramment l'un ou l'autre bulletin législatif ou la revue d'un organisme professionnel dont les interprétations plus ou moins nuancéesdes textes officiels démontrent mieux leurs effets sur le plan pratique, et, le cas échéant, suggèrent quelques moyens d'atténuer leur rigueur.

Il n'est pas sans intérêt non plus de se référer au "House Organ" de tel fournisseur important ou de telle firme de notoriété mondiale dont les avis peuvent prévaloir sur le marché. Enfin, l'acheteur qui traite couramment avec les producteurs d'une nation étrangère fera bien de prendre contact avec l'ambassade ou la légation de ce pays en Belgique, de manière à être informé en temps utile, et directement, des modifications qui pourraient intervenir dans les conditions d'échanges.

En dehors du journal officiel et des publications spéciales ou professionnelles, la presse commente généralement les mesures prises. Il faudra toutefois se garder de consulter trop de sources, sous peine de relire plusieurs fois les mêmes informations et d'accorder son attention aux commentaires étrangers à l'objet traité. Une documentation trop abondante est inutile ou nuisible : mieux vaut se borner à la consultation régulière et attentive de deux ou trois sources bien choisies que de parcourir trop de publications.

Dans la pratique, nous distinguerons en premier lieu les différents éléments de la documentation utile que nous répartirons de la manière suivante :

FARDE I = Règlementation du marché intérieur et lois organiques du commerce.
= Conditions particulières d'achat, d'utilisation, de revente, de conditionnement, de qualité, de prix, etc.
= Contingentements, restrictions, priorités, etc.
= Taxes applicables au régime intérieur, tarifs d'exception.

FARDE II = Accords commerciaux et financiers internationaux, licences d'importation et paiement, office des changes.
= Accises et taxes spéciales.
= Réglementation des transports et des assurances.

Selon que l'acheteur traite plus souvent avec le marché inté-

rieur ou avec l'étranger, il développera davantage la farde correspondante sans perdre de vue, toutefois, que les produits importés doivent se soumettre eux aussi aux règlements "intérieurs" dès qu'ils pénètrent en Belgique. Pour chacune de ces fardes, il adoptera le système de classement qui répond le mieux à ses besoins et au genre d'entreprise. Une formule consiste à classer dans les fardes par sections :

FARDE I

Section A - Lois organiques et règlements généraux.

Section B - Règlements particuliers.

Section C - Taxes.

Puis, sous chaque section, par rubrique et selon l'ordre alphabétique :

SECTION B : Règlements particuliers

Achats

Conditionnement

Contrôle

Prix

Utilisation

etc...

Et enfin, sous chaque rubrique, toujours dans l'ordre alphabétique, on classe par article :

Prix -

Blé importé

Blé indigène

farine de meunerie

oeufs conservés

oeufs en poudre

oeufs frais

etc...

Le cas échéant, on combinera le classement des documents par sections et rubriques avec un fichier établi dans l'ordre alphabétique des articles. Cette pratique est recommandable lorsque le département des achats s'étend à de nombreux articles ou lorsque ceux-ci sont sujets à des réglementations multiples. D'autre part, on devra prévoir des feuilles de rappel pour éviter la copie, en plusieurs exemplaires parfois, de renseignements qui s'appliquent à une série de produits ou d'articles.

Exemple : Un document concernant la réglementation générale des prix des métaux non-ferreux est classé sous la section A, cependant qu'il est utile de porter sous la section B et à la rubrique : "Prix", respectivement aux articles "Cuivre", "Etain", "Plomb"

et "Zinc", une fiche de rappel mentionnant simplement : "Voir A-Métaux non-ferreux".

Voilà, succinctement exposées, les bases matérielles de la méthode. Prenons en main un exemplaire du Moniteur Belge, par exemple, et passons à la pratique. Au sommaire du numéro choisi, nous lisons, notamment :

" Ministère de l'Agriculture et
Ministère des Finances.

Arrêté royal du 28 avril 1955 modifiant l'arrêté royal du 12 mars 1952 relatif aux mesures à prendre pour éviter l'introduction et la propagation dans le pays du pou de San José (aspidiotus perniciosus), p. 3086."

Si nous sommes intéressés à l'importation de plantes vivantes ou de leurs fruits, l'information sera découpée et collée sur une feuille de papier du format adopté pour le classement. Le document ainsi préparé et éventuellement numéroté, sera ensuite classé dans la farde I, Section B, sous la rubrique "Achats", à l'article le plus fréquemment importé dans la catégorie des plantes vivantes ou de leurs fruits. Des feuilles de rappel seront glissées sous l'intitulé d'autres plantes également visées par la réglementation, sous la rubrique "contrôle" et, dans la farde II, sous la rubrique "Importation de plantes vivantes". Les mêmes indications de rappel peuvent être portées au fichier, sous les rubriques "Contrôle des importations de plantes" et "Plantes vivantes importées". Si les achats portent principalement sur les fruits de ces plantes, c'est à la rubrique "Fruits importés" que l'information sera classée. C'est à l'usage que l'acheteur jugera des détails de classement à adopter.

Avant de clôturer cette rubrique,nous insisterons sur quelques points encore.

En premier lieu il est utile d'éliminer des dossiers la documentation périmée. Ensuite les documents à étudier peuvent être classés provisoirement. En conséquence, nous suggérons l'utilisation d'une troisième farde à glissières, partagée en deux sections:

A - Documents à étudier ;

B - Documents à épurer ;

Dès qu'une réglementation particulièrement complexe est réunie en vue d'une étude préalable, elle est classée provisoirement sous la section A de cette farde, où l'acheteur est ainsi assuré de pouvoir mettre la main dessus dès qu'il pourra s'y consacrer spécialement. De même, on groupe sous la section B les renseignements dont la valeur utilitaire se limite à un laps de temps très court, ainsi que les documents qui, classés dans les fardes I et II, sont sur le point d'être périmés, de sorte qu'on peut les épurer sans qu'il soit nécessaire de procéder à des recherches fastidieuses.

Moniteur Belge 13.5.55

28 Avril 1955.- Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 12 mars 1952 relatif aux mesures à prendre pour éviter l'introduction et la propagation dans le pays du pou de San-José (aspidiotus perniciosus).

Article Ier. L'article Ier de l'arrêté royal du 12 mars 1952 est remplacé par les dispositions suivantes :

"L'importation de plantes vivantes ligneuses ou parties de plantes vivantes ligneuses ainsi que de leurs fruits, à l'exclusion des semences et des parties souterraines de végétaux ligneux, n'est autorisée que s'il est produit pour chaque envoi un certificat émanant du service de phytopathologie du pays où ces plantes ont été cultivées, attestant qu'après examen, l'envoi a été reconnu exempt de pou de San-José (aspidiotus perniciosus).

"Le certificat doit mentionner :
"1° le nom de l'expéditeur;
"2° le nom du destinataire en Belgique;
"3° le lieu de culture;
"4° s'il s'agit de plantes, leur nom botanique et leur nombre.

"Il doit, en outre, porter la mention, en langue française ou en langue néerlandaise, que l'envoi est exempt du pou de San-José (aspidiotus perniciosus)."

Exemple de document préparé pour le classement dans une farde de documentation.

La documentation technique

A la notion fondamentale d'évolution du marché est étroitement liée celle du progrès technique.

Le progrès contribue à modifier sans cesse nos moeurs comme aussi, indirectement quelquefois, la structure et l'état de nos ressources. Il nous intéresse de retenir que l'évolution résultant du progrès n'influe pas seulement sur le volume mais aussi et surtout sur le mode de consommation.

Les exemples abondent : la technique de fabrication des matières plastiques n'a pas seulement développé la consommation de ces matières, mais elle a contribué en même temps à la création de nouveaux secteurs de consommation, tels que les rideaux et les tentures, les nappes, les imperméables, les housses de protection anti-mites, les revêtements du sol et des murs, etc. De même, le progrès en technique électrique ne s'est pas contenté de substituer le "tube" à la lampe, il a créé un style nouveau d'éclairage, un agencement rationnel des sources de lumière artificielle. Par ailleurs encore, la mise au point des panneaux en bois "lamellés" ou "pressés" a non seulement permis une réduction sensible du prix des ouvrages de menuiserie, mais elle a également révolutionné divers secteurs de la construction : appartements conçus avec des cloisons mobiles entre les pièces, maisons de campagne construites en panneaux durs montés sur un socle de béton, charpentes entières allégées et simplifiées, exécutées par assemblage de bois lamellés spécialement étudiés.

Tout ceci justifie l'attention que l'acheteur consacrera à la technologie des matières qu'il traite. A peine une technique est-elle au point qu'une autre la dépasse; à peine un produit nouveau fait-il son apparition sur le marché que, déjà, dans les laboratoires, on songe à le remplacer par un autre, plus efficace encore et moins coûteux. Ce mouvement accéléré entraîne de telles conséquences (sur le plan des investissements financiers entre-autres) que l'on est amené quelquefois de l'entraver volontairement : ce fut le cas, récemment, en ce qui concerne la télévision parce que les perfectionnements successifs compromettaient l'amortissement normal des capitaux investis. C'est aussi ce qui explique que le stockage d'un produit nouveau sur le marché peut présenter un danger pour l'acheteur : c'est le cas d'une marchandise surclassée par une autre plus efficace ou offrant plus d'avantages; C'est également la situation d'un acheteur qui aurait stocké un article nouveau à 500 F la pièce, alors qu'une offre concurrentielle ne s'éléverait qu'à 350 ou 400 F.

Dans le cadre restreint de cet ouvrage, il est impossible d'aborder le détail de la technologie. D'ailleurs l'acheteur qui est mis en présence d'un échantillon soumis par le fournisseur ne dispose généralement que de délais très courts pour se livrer à une étude approfondie de la matière qui compose cet article. Il devrait donc être documenté au préalable.

En cette occurence l'exemple du groupement français "PARIDOC" est à retenir : invitation des fabricants qualifiés à faire aux acheteurs des exposés techniques sur leurs produits. Cette méthode est d'autant plus recommandable que la plupart de ces fabricants traitent leur sujet d'une manière objective, mettant même un point d'honneur à laisser leur propre marque dans l'ombre. Ce même groupement a pris l'initiative de réaliser des meubles qui groupent, rangés dans un coffret et dans l'ordre logique de la fabrication, les échantillons des matières employées et les différentes phases de transformation d'un même article. A l'appui de cette documentation réaliste, une notice expose le processus de fabrication. De tels ensembles ont été conçus, avec le concours des principaux producteurs, pour les couvertures de laine, les huiles, le chocolat, la pantoufle, etc.

Cet exemple illustre comment la théorie peut rejoindre la pratique. La meilleure description des spécifications d'une matière ne vaudra évidemment jamais l'expérimentation de l'échantillon, mais elle y conduit par des voies plus sûres et plus rapides que les tâtonnements habituels de la routine. D'autre part, et c'est là sans doute l'essentiel, l'étude technologique constante des matières qui intéressent son secteur d'activité met l'acheteur à l'abri des surprises et des méprises en face des nouveautés qui apparaissent chaque jour sur le marché.

A côté de l'aspect purement technologique de la question, on ne peut perdre de vue que l'aboutissement logique de la documentation des achats est l'acquisition de renseignements concrets concernant chacun des articles et des produits qui composent l'assortiment normal de l'entreprise ou qui seraient de nature à y participer. Pour atteindre ce but, il ne nous reste plus qu'à compléter les connaissances acquises par celles qui découlent d'une étude détaillée du marché de ces articles et de ces produits.

Dans ce sens, le premier travail de l'acheteur consiste à dresser, sur papier, le plan de l'assortiment-type du domaine qui le concerne. Cette liste peut, si la méthode convient à l'acheteur, servir de table des matières à un carnet -ou à un fichier - réunissant les indications utiles se rapportant aux marchandises traitées. On élabore ainsi, pour chaque "référence" de l'assortiment, un plan d'étude portant tout à la fois sur la valeur technologique de la marchandise, sa réglementation éventuelle, les tendances de son marché, les besoins de l'entreprise, les offres et conditions des fournisseurs, les résultats des essais et des contrôles, les mouvements du stock, l'opinion des utilisateurs ou des consommateurs, les prévisions de réapprovisionnement, etc. Il suffit alors de consulter ce mémento aux pages -ou aux fiches- réservées à un article déterminé, pour retrouver les éléments documentaires s'y rapportant.

Mais si la documentation technique permet d'appliquer les connaissances acquises sur le plan plus général des rubriques précédentes, elle comporte néammoins sa part d'investigations, de groupement, de sélection, d'enregistrement et de classement. Nous

verrons donc, fort brièvement, ce qu'il en est et à quelles sources on puisera ces renseignements d'une espèce nouvelle.

La documentation la plus précise, en même temps que la plus particulière que l'on puisse trouver en ce qui concerne une matière ou une marchandise, consiste sans doute dans l'ensemble des spécifications -ou, si l'on préfère, des caractéristiques d'identité, de qualité, de fabrication et d'usage - relatives à cette matière ou à cette marchandise, et que l'on trouve groupées dans un document appelé cahier des charges. C'est ce dernier qui fournit à l'acheteur un énoncé complet et correct de la référence qui doit permettre au fournisseur d'exécuter une livraison conforme aux exigences de la commande.

Toutefois, cette modalité technique du cahier des charges est généralement réservée aux matières premières et aux produits industriels, tandis que les spécifications des matières travaillées et des produits finis sont moins bien définies et plus difficiles à réunir. Or, à notre époque, on rencontre de plus en plus d'articles semblables en apparence, bien qu'essentiellement différents par les matières de base, les procédés de fabrication, la résistance ou les effets à l'usage, etc. Certaines matières artificielles (simili-cuir, tissus "plastiques" etc.) ressemblent jusqu'à s'y méprendre aux matières naturelles qu'elles s'efforcent de supplanter. Dans ces conditions, il est indispensable que l'acheteur qui étudie le marché d'un article puisse réunir le plus grand nombre de spécifications relatives à cet article, de manière à discerner dans les échantillons présentés par les producteurs, les éléments justifiant les différences de conditions, ou faisant apparaître le caractère abusif de certains prix.

En fin de compte, les renseignements recueillis et contrôlés sont consignés sur la feuille -ou la fiche- correspondante du mémento de documentation technique de sorte que l'acheteur puisse, au moment utile obtenir en un coup d'oeil la synthèse des diverses études relatives à l'article qu'il examine. Cette fiche - ou cette feuille- constitue, faut-il le dire, une pièce maîtresse de la documentation des achats, le fondement même des négociations avec les services qui utiliseront ou revendront l'article, et des transactions avec les producteurs. Elle peut, en outre, comporter aussi certaines questions posées à l'acheteur, par l'utilisateur ou le transformateur, et auxquelles il s'efforcera d'apporter les réponses satisfaisantes.

Qu'il s'agisse d'un cahier des charges ou d'un ensemble de renseignements recueillis à diverses sources, la documentation technique s'appuie donc sur la détermination, de chacune des marchandises faisant ou pouvant faire partie de l'assortiment. A cette détermination s'ajoutent alors les informations qui résultent des rubriques envisagées précédemment : sources d'approvisionnement régionales, nationales ou mondiales, prospection détaillée des fournisseurs, réglementation d'achat, d'utilisation ou de revente, situation économique du marché, statistiques de consommation, prévisions, etc...

L'intérêt et l'utilité de ces renseignements justifient l'établissement d'une "carte de références" qui consiste en un formulaire détaillé, établi sur un carton souple, comportant toutes les rubriques nécessaires : spécifications, sources d'achats, conditions, évolution du marché, statistiques, etc. Au verso de cette carte, il est recommandable de dresser le tableau des commandes, des livraisons, des répartitions ou utilisations des stocks, etc. L'acheteur possède ainsi, en un document unifié, l'essentiel de la documentation relative à la matière ou à l'article dans l'assortiment. Mais nous ne voudrions pas anticiper davantage sur le domaine de la pratique quotidienne des achats, domaine auquel nous consacrerons la troisième partie de cet ouvrage, et où nous retrouverons, l'application des éléments de cette documentation.

Pour conclure

Nous avons limité à l'essentiel la documentation de l'acheteur et la technologie des produits achetés. A peine faisons-nous allusion à la publicité, laquelle participe pourtant aux sources actives de la documentation comme elle s'intègre désormais dans toutes les manifestations de l'activité commerciale. Nous n'avons pas insisté sur le rôle que peuvent jouer les ingénieurs dans l'information de l'approvisionneur industriel ou les vendeurs dans celle de l'acheteur commercial. Pas davantage, nous n'avons démontré comment la technologie des produits se relie à l'étude du marché, au contrôle de la marchandise, à la réception de la fourniture... et nous pourrions aisément allonger la liste de nos omissions qui n'ont que le seul mérite d'être volontaires.

Car, il nous paraît sage de rappeler au lecteur qu'un sujet aussi vaste que les achats commande une progression prudente dans son étude. Des notions comme celles de publicité, de relations humaines, de contrôle ou d'analyse ne sont pas que des éléments de documentation et de technologie : elles sont par elles-mêmes des problèmes distincts, quoique en relation avec l'activité de l'acheteur. Il importe donc de les considérer séparément.

Ceci justifie le caractère succinct de notre exposé. Nous demanderons donc au lecteur -professionnel ou étudiant- de suivre la filière que nous lui avons tracée et qui, depuis la psychologie jusqu'au domaine pratique des opérations quotidiennes, démontrera sous ses yeux le mécanisme du métier d'acheteur. Pour l'heure, qu'il lui suffise d'acquérir un esprit attentif aux méthodes actuelles de production et d'approvisionnement, prompt dans l'art d'appliquer ces connaissances aux marchandises de son ressort, d'expérimenter et de juger avec objectivité les qualités et les défauts de chacune à l'égard de ses besoins et des impératifs économiques de sa fonction.

Deuxième Partie :

LA PSYCHOLOGIE DES ACHATS

I DE QUELQUES PRINCIPES FONDAMENTAUX

Un mot d'introduction

Qu'il s'agisse d'acheter de l'équipement industriel, des matières premières, des marchandises à revendre ou tout simplement des produits destinés à la consommation individuelle, le préposé aux fonctions d'acheteur agit selon la nature de son tempérament: fougueux ou lymphatique, timide ou présomptueux, prodigue ou avare, effronté ou indécis. Toutefois, cette influence du caractère sur l'acte d'achat n'apparaît vraiment entière que dans le seul cas de l'acheteur-consommateur; pour l'acheteur professionnel, par contre, le caractère reste dominé par le souci du rôle primordial qu'il assume : celui d'intermédiaire entre la matière et le produit d'une part, et le consommateur final d'autre part.

Il est cependant essentiel que l'acheteur, quelle que soit la catégorie à laquelle il appartient, analyse la psychologie de sa clientèle, puisque cette étude non seulement l'avertira des mobiles déterminants du choix des produits qui lui sont proposés mais, en outre, lui permettra d'apprécier dans quelle mesure les réactions du consommateur - le dernier acheteur de la filière - peuvent se confondre avec les siennes propres.

Au reste, cette analyse du caractère psychologique n'est pas chose aussi simple qu'on pourrait le supposer, et il ne suffit nullement de se réferer aux portraits classiques tracés par des théoriciens souvent enclins à ranger arbitrairement chacun de nous dans une des catégories déterminées à l'avance : naïfs, timides, effrontés, bourrus, indécis, expéditifs, grands seigneurs, passionnés, avares, etc. Il est bien rare, en effet, qu'un individu pris au hasard révèle un caractère psychologique entier, parfaitement unitaire et déterminable; en outre, son comportement évolue généralement en fonction d'éléments divers et multiples, auxquels les agissements de la foule ne sont pas étrangers. On comprendra donc que, négligeant les exposés classiques, nous mettions plus précisément l'accent sur les réactions psychologiques collectives et inhabituelles des individus qui composent la clientèle traditionnelle de l'acheteur.

Par surcroît, cette introspection nous procurera l'occasion d'envisager, sous cet angle de vue particulier, le cas de l'acheteur-consommateur qui, s'il ne constitue pas l'objet essentiel de notre propos, participe néammoins à la fonction des achats considéré dans son sens le plus large. Nul ne niera l'intérêt de cette observation, sachant quelles répercussions économiques, voire sociales, peuvent résulter de l'engouement subit du public pour une mode à peine éclose, une matière nouvelle, un procédé perfectionné ou un service original.

Le client n'a pas toujours bon goût

Nos voisins d'outre-Manche usent d'une expression pittoresque qui déconseille "to cast pearls before swines" : de jeter les per-

les aux pourceaux. Et de fait, il ne convient pas de proposer des articles de haute classe à les consommateurs incapables d'en apprécier la valeur; c'est là un principe dont devraient se soucier davantage le fabricant, l'acheteur professionnel et le vendeur.

L'éducation du goût - malgré les efforts louables faits dans ce sens par une publicité constructive et diverses commissions d'études - ne se rencontre que dans certaines classes sociales, et dans des conditions qui demeurent soumises à de nombreux impondérables. La richesse, même, n'engendre pas nécessairement le bon goût; chacun connaît, à ce propos, les hauts faits de Monsieur et Madame Nouveauriche, fournissant une illustration cocasse aux perturbations sociales et aux bouleversements économiques qui sont la sequelle habituelle des guerres.

L'acheteur doit, certes, s'efforcer d'acquérir et de présenter à sa clientèle des articles d'un standing et d'un goût certains; mais ce n'est point là tâche aisée : tel colori, hier encore considéré comme vulgaire, peut devenir demain le ton à la mode. L'ensemble uni qui fût longtemps le signe de la plus authentique distinction a été éclipsé, en l'espace d'une saison, par une palette de tons éclatants et opposés. Il n'existe donc pas de critère permanent du bon goût; tout est question d'interprétation passagère, en fonction du lieu où l'on traite et du public auquel on s'adresse.

D'autre part, des arguments de prix et d'usage peuvent aussi intervenir dans le jugement de l'acheteur. Il est évident que l'on apportera plus de goût et davantage de soin au choix d'un objet d'art ou de décoration, ou encore à l'acquisition d'ustensiles ou d'instruments destinés à un long usage, qu'à l'achat d'articles d'un prix modique et d'emploi éphémère, au regard desquels on se contentera généralement d'une facture banale, voire quelque peu inattendue, pour autant qu'ils remplissent immédiatement l'office auquel on les destine. Au cours des dernières années, les circonstances étrangères à l'éducation du consommateur ont parfois mis en veilleuse les qualités d'esthétique et de bon goût : pouvions-nous faire grise mine aux produits de remplacement destinés à pallier la carence momentanée de matières rares ou strictement contingentées, même lorsque l'"ours" était affublé des pires défauts ? Aurions-nous pu défendre avec succès les principes du bon goût vis-à-vis des coloris bariolés qui caractérisèrent longtemps les produits "made in USA" déferlant sur nos régions dans le cadre des accords d'aide économique à l'Europe ?

Mis à part un petit nombre d'individus doués d'un bon goût inné, la grosse majorité de la clientèle des grandes entreprises de distribution, des magasins de détail, des coopératives et des self-services, ne tient aucun compte de principes éducatifs de l'espèce : son goût est celui du moment, le reflet de tendances nouvelles telles qu'elles sont proposées par les fabricants et les vendeurs à qui les circonstances dictent des directives d'austérité ou, au contraire, suggèrent un luxe de fioritures qui n'embellit pas toujours la marchandise.

C'est donc en se référant à sa clientèle que l'acheteur saura quelle politique adopter, et c'est une des raisons pour lesquelles nous le conduirons jusqu'au comptoir de vente. Qu'il aille se rendre compte de la manière dont les articles qu'il achète sont rejetés ou adoptés par la clientèle; qu'il constate que le prix n'est pas le seul guide du consommateur, également influencé par l'aspect de l'article, son usage, ses qualités intrinsèques ou, tout simplement, par la faconde du démonstrateur ou l'argumentation publicitaire. Il apprendra aussi jusqu'à quel point il est bon de posséder l'esprit d'opportunisme : lorsque la mode fut à l'emballage cellophane, un acheteur profita de l'occasion pour proposer sous l'aspect souhaité une série d'articles qui, sous la présentation traditionnelle étaient de vente lente et freinaient son taux de rotation; il compensa ses frais de manutention et de matière par une augmentation des prix de vente et ses stocks s'épuisèrent à une vitesse record.

Les réactions inattendues du consommateur

Est-il vain que l'étude des états d'âme de l'acheteur nous pousse jusqu'à l'analyse des traits dominants de la clientèle ? Nous ne le pensons pas, car l'acheteur doit apprendre à connaître le client en particulier, sa clientèle en général. Même l'approvisionneur industriel doit savoir ce qui attire le public, ce qui fait le succès ou l'échec de tel article. Un produit, une matière peuvent être parfaits du point de vue technique et ne pas répondre au goût du public par l'aspect, le toucher, l'odorat, la forme, le colori, etc. Le succès d'un article fini tient souvent au détail : certains tissus d'une solidité à toute épreuve se vendent bien plus difficilement que d'autres, plus légers, parce que la teinture confère aux premiers un aspect rugueux, ou parce qu'ils sont froids au toucher. Certes, ce sont là des arguments de vendeur, mais que l'acheteur ne peut ignorer et qui découlent d'une connaissance approfondie de la psychologie de la clientèle, plus encore que des finesses du métier d'acheteur proprement dit.

Au reste, les réactions du consommateur, à l'égard du produit nouveau qui pénètre sur le marché, ne sont pas toujours celles que l'on avait attendues. Cette déception guette principalement les entreprises peu avisées qui lancent des produits imparfaitement adaptés aux goûts et aux désirs du client. Néammoins, un article proposé par un fabricant expérimenté peut, même après une étude attentive des possibilités de vente, ne pas rencontrer les faveurs de la clientèle. Quel qu'il soit, le consommateur est "homme" avant tout et, comme tel, assez éloigné de cet être raisonnable que nous imaginons trop volontiers. La logique n'est pas seule à déterminer ses actes en général et ses achats en particulier.

Des sentiments divers, nombreux et variables animent et guident le client. Aujourd'hui, sous l'influence de facteurs sociaux ou politiques déterminés, les produits de telle nation étrangère, par exemple, sont mis à l'index. Cela ne les empêchera pas de jouir l'année prochaine, d'une faveur entière. A certaines époques, le consommateur, docile à l'esprit du terroir, ne prétend acheter que

les fabricants de l'industrie régionale...ceux-là même que, précédemment il négligeait le plus. La publicité, qui concourt activement au lancement des produits nouveaux, ouvre aussi un large champ au caprice et aux volte-faces du consommateur. Y découvre-t-il, en faveur d'un produit nouveau, un argument qui gagne son adhésion ? Il accordera une audience généreuse et profitable à l'article en cause et, le cas échéant, se forgera des raisons spéciales de l'acheter et de le consommer. Par contre, si cette même publicité - pour une raison qui échappe sans doute aux prévisions du spécialiste- suscite sa désapprobation, l'article, fût-il excellent et indispensable, sera voué aux gémonies.

D'ailleurs, une même marchandise peut être considérée sous des angles absolument différents, par les diverses classes de consommateurs dont elle brigue les faveurs. Pour le libraire, tel ouvrage sera un article banal de son assortiment. Aux yeux du bibliophile, il n'acquiert de valeur que par la richesse ou l'originalité de sa présentation. Le lecteur attentif s'attachera à la substance même de l'oeuvre, tandis que tel client ne verra dans ce même volume qu'un cadeau de choix, rehaussé par l'éclat de quelques illustrations bien faites. Si, à ces considérations, on ajoute l'influence - prépondérante, parfois- des commentaires de presse ou du retentissement publicitaire résultant de la réalisation d'un film tiré de l'oeuvre, on conclura que, décidément, le succès commercial dépend du jugement final du client, jugement où la valeur intrinsèque de la marchandise compte bien peu au regard de la pluralité des facteurs extérieurs qui, en fait, dictent la sentence de l'acheteur.

Le traditionalisme

Les préjugés, l'ignorance, la routine et le traditionalisme entrent souvent en conflit avec l'intérêt bien compris des consommateurs. L'aspirateur électrique est encore loin d'avoir supplanté le balai, bien que celui-ci ne fasse que déplacer la poussière que celui-là élimine sûrement. La tradition est plus tenace et plus rebelle encore au progrès lorsque l'influence de la géographie locale se manifeste par surcroît. Les villageoises portaient encore de gros bas de laine longtemps après que les citadines se paraient de bas en soie naturelle, en rayonne et, déjà, en nylon. Le progrès, heureusement, accélère sa marche conquérante. Le développement des moyens de communication et, partant, des méthodes de distribution, réduit la distance entre les centres ruraux et les grandes cités commerciales ou industrielles. Toutefois, l'esprit humain évolue moins rapidement que la science : toute matière nouvelle, tout objet qui rompt délibérément avec la tradition fermement établie, provoquent un premier mouvement de méfiance, d'incrédulité, parfois, dont la durée est variable selon les individus, les classes sociales et les conditions d'existence.

Il est vrai que l'esprit traditionaliste est cultivé par certains fabricants dont il favorise les intérêts. Le progrès, en effet, évolue inopinément : quel serait, à l'heure actuelle, le sort des stocks de bas de rayonne dont nous citions l'exemple plus haut,

si toute la gent féminine avait, du jour au lendemain, unanimement adopté le nylon ? Le problème, on le constate, présente des [illegible] très divers, susceptibles de retenir l'attention de l'acheteur. Celui-ci peut pâtir, lui aussi, du traditionalisme et, souvent, à son insu. Il a pour mission cependant, de contribuer activement à l'amélioration des conditions de vie de la communauté. Il s'efforcera donc, à cet effet, de réunir une documentation objective traitant des matières nouvelles et de leurs applications pratiques. Il trouvera, chez le publiciste, une aide précieuse et efficace pour éduquer le vendeur et, par l'intermédiaire de ce dernier, le consommateur.

Parfois aussi, le traditionalisme se nuance d'un certain scepticisme quant à la qualité de l'article nouveau. Ici encore, l'acheteur se dépouillera de tout préjugé et fera confiance au fabricant dont il aura pu apprécier précédemment la probité.

Où l'acheteur méconnaît parfois son intérêt

Le désir du gain n'est pas toujours, quoi qu'on puisse penser, l'unique mobile des activités humaines. Le caractère psychologique présuppose un complexe de sentiments d'où l'altruisme, l'orgueil, la charité, la fantaisie, voire l'indifférence ne sont pas nécessairement exclus. Le domaine de la mode nous fournit une abondance d'exemples qui nous aideront à mieux dégager l'idée que nous voudrions exprimer, à savoir que toute nouveauté, toute primeur est, en fait, vendue au-dessus de sa valeur réelle. Aucun acheteur n'ignore cette évidence et, pourtant, les caractères de "nouveauté" ou de "mode" demeurent les meilleurs arguments du vendeur. Le commerçant, dans sa fonction d'acheteur, aura tout intérêt à se bien pénétrer de cette idée : parmi les mobiles d'achat du consommateur, le goût du jour agit avec une force au moins égale à celle de la qualité et du prix de l'article. Même sur des plans où la raison et la logique seules devraient guider le choix du consommateur, les moeurs, la mode, l'habitude et la publicité imposent le plus souvent leur loi.

Parfois même, le comportement du consommateur est radicalement anti-économique. Aux Etats-Unis, par exemple, la pêche des coquilles Saint-Jacques est saisonnière et ne peut s'effectuer qu'à marée basse; par surcroît, le consommateur américain imagine, tout à fait erronément, que seul le muscle adducteur de ce mollusque est comestible. Le restant de la chair, malgré son goût très fin et sa parfaite digestibilité, est donc considéré à tort comme impropre à la consommation, et traité comme déchet. Cette déplorable coutume prive le marché américain d'une forte proportion d'un aliment de qualité, riche en principes nutritifs. De ce fait, la préparation et la vente au détail des coquilles ont pris une forme quelque peu spéciale. C'est ainsi qu'on extrait tout d'abord le muscle, tandis que les chairs sont écartées et dirigées vers les fabriques d'engrais. Les muscles sont plongés dans l'eau douce où ils gonflent, absorbant jusqu'à 40% de leur poids d'eau. Cette pratique, avantageuse pour le pêcheur, est notoirement préjudiciable à la qualité et à la conservation du produit. D'autre part, le consommateur [illegible]-

quiert une marchandise renfermant jusqu'à 40% d'eau payée au prix du mollusque. Il persiste néanmoins à exiger ces yeux bien gonflés, parfaitement étalés, et cela au mépris de son propre intérêt comme à l'encontre des principes économiques du commerce....

Souvent, client varie...

Il est des clients attachés à leurs habitudes et qui, leur vie durant, portent le même type de chapeau ou consomment les mêmes aliments; ils forment une phalange de tout repos, clientèle idéale du commerçant paisible et sans ambition. Par contre, il en est d'autres, curieux ou capricieux, qui ne désirent ou ne prétendent pas se comporter comme la collectivité. Le plus souvent, toutefois, le caprice du client ou son instabilité résultent d'une psychose collective qui acquiert, sous certains aspects, une réelle importance économique. Parmi les exemples récents dont nous gardons le souvenir, citons celui des troupes libératrices qui inculquèrent si bien aux jeunes couches de nos populations l'usage du chewing gum et développèrent chez les consommateurs d'âge plus mûr un goût prononcé pour les cigarettes saucées. Modes éphémères, sans doute, mais qui ne furent pas, la seconde surtout, sans avoir des répercussions sur l'importance des échanges commerciaux internationaux d'après guerre. Pour compléter notre exemple, précisons encore que les préférences du fumeur allaient avant guerre aux tabacs orientaux, aujourd'hui pratiquement délaissés.

Abordons un tout autre domaine : celui de l'habillement cette fois, où la mode fait figure d'éternel recommencement. Le classique complet-veston a cédé la place au costume "sport", sinon à l'accoutrement quelque peu disparate dont se pare la jeunesse. Le chapeau tantôt disparaît, tantôt s'affirme en des formes nouvelles. La gabardine cède le pas au trench coat, provisoirement peut-être, tandis que le manteau en tissus lourd se taille à nouveau selon un gabarit qui nous étonne encore un peu. Mais ce ne sont là, notons-le, que des manifestations passagères du goût, de l'attirance du client dont la manière de vivre évolue au gré de sa fantaisie comme, aussi, selon les circonstances économiques. Car si, comme nous l'avons démontré, le consommateur influe parfois sur l'économie du moment, celle-ci par contre est parfaitement capable d'imposer ses vues et de réglementer la consommation. Il n'est pas moins vrai, par exemple, que le coût accru de la main-d'oeuvre a déterminé l'abandon des tissus de qualités trop lourdes au profit de toiles plus souples, faciles à travailler en confection et en série, et qui nécessitent le remplacement plus fréquent des vêtements d'usage courant.

Le phénomène d'imitation

Les sociologues savent que le comportement de l'individu, considéré isolément, diffère de celui de la foule. Cette constatation s'applique en particulier aux clients. La publicité exploite systématiquement ce phénomène de psychose collective. Ne clame-t-elle pas : "Vous aussi boirez C..." ou "Tout le monde utilise T..." ou encore "Chacun exige M..." ? Les grands organismes de distribution

fournissent à leur manière une démonstration de ce principe : une offre exceptionnelle est annoncée pour trois jours seulement, provoquant un attroupement des amateurs, dès avant l'heure d'ouverture du magasin, et entretenant autour des rayons une animation propice à la vente. Là, d'ailleurs, les clients -et les clientes surtout - s'observent et s'étudient. S'il y a foule, pense volontiers le consommateur, c'est que l'offre est intéressante... et il y va de sa bourse. En fin de compte, il paye souvent l'article au prix qui correspond à sa valeur réelle et, après réflexion, constate que ce même article lui est superflu.

Il est curieux de noter combien les réactions de la clientèle peuvent évoluer rapidement et, parfois, s'annihiler. La mode est-elle au fichu de soie écarlate que vient d'adopter tel grand couturier pour décorer l'un de ses modèles ? Toutes nos élégantes désirent à tout prix en acquérir un semblable. Mais, dès qu'elles le porteront toutes, elles le jugeront banal, sans intérêt, et s'en lasseront.

Ces considérations sont fort importantes pour l'acheteur et précisent l'existence d'un moment psychologique de l'achat, au moins en ce qui concerne les articles de nouveauté. L'acheteur, en effet, a tout intérêt à posséder l'article en vogue le plus rapidement possible. Il s'efforcera de l'acquérir au meilleur prix, en prévision des dévalorisations successives -et parfois rapides - qui en marquent la démocratisation. Par contre, dès que l'article sera, en quelque sorte, du domaine public et ne pourra donc plus être considéré comme une "nouveauté", l'acheteur devra se montrer prudent dans ses réapprovisionnements et prévoir le moment ou il deviendra pratiquement invendable.

En résumé, le phénomène d'imitation ne peut être exploité que par un acheteur habile, sûr de lui, et parfaitement informé de la "capacité" de son marché, c'est-à-dire du pouvoir d'achat de sa clientèle. Il serait sans doute souhaitable, dans une certaine mesure, de lutter contre ce courant d'imitation qui anime la foule mais il faut considérer toutefois, que cet esprit participe au succès des méthodes modernes de promotion des ventes et tend à renouveler l'intérêt de la clientèle, sans cela rapidement blasée.

II ANALYSE DE L'ACTE D'ACHAT

Où les principes théoriques rejoignent la pratique

Nous pourrions, certes, développer davantage l'exposé de ces principes psychologiques dont le rapport avec la profession d'acheteur est indéniable. Mais il suffit, somme toute, que nous ayons acquis la notion fondamentale du caractère psychologique, à la fois personnel et collectif, de tout acheteur - à quelque catégorie qu'il appartienne - et que nous soyons persuadés de l'intérêt que l'on peut trouver à étudier ce caractère, aussi bien lorsqu'il est la manifestation de son individu propre qu'en ce qui concerne les mobiles d'achat de sa clientèle.

C'est en appuyant sur ces éléments, dont l'étroite interpénétration marque profondément toute l'activité professionnelle de l'acheteur, que nous allons aborder l'étude de cette opération fondamentale que constitue l'acte d'achat proprement dit, et pour laquelle nous distinguerons successivement trois phases :

- la prise de contact;
- la discussion; et
- la conclusion.

LA PRISE DE CONTACT

La règle du bon accueil

Nous avons précisé que le rôle essentiel de l'acheteur consiste à recevoir ses fournisseurs. On pourrait ajouter qu'il doit avoir pour principe d'accueillir - et de bien accueillir- tous ceux qui viennent lui faire des offres de service. Pourtant, il arrive encore que l'on prête aux termes de "représentant" ou de "commis voyageur" un sens quelque peu péjoratif. De là à supposer que le visiteur qui se présente sous cette étiquette est un importun et un "raseur", il n'y a qu'un pas, que d'aucuns franchissent allègrement. Et cependant, le fournisseur quel qu'il soit n'est-il pas avant tout un mandataire du producteur, un intermédiaire indispensable de la distribution, dont la mission consiste à présenter à l'acheteur des marchandises ou des services qui s'inscrivent, en fin de compte, dans le cadre de ses activités économiques ?

Au surplus, quel acheteur pourrait prétendre avec certitude que le visiteur qui s'annonce n'est pas porteur des éléments d'une excellente affaire commerciale ou bien qu'il n'est pas disposé à se soumettre aux conditions qui lui seront suggérées ? L'issue favorable de chaque transaction commerciale tient à tellement de facteurs - les uns décelables à force d'expérience, les autres impondérables - qu'il n'est certes pas permis d'en négliger un seul. Quelle que soit la mine du vendeur, son message vaut d'être entendu; quel que soit son langage, sa proposition vaut d'être étudiée. Même -et surtout - s'il n'est pas disposé à lui passer commande, l'acheteur court la chance d'obtenir, à la faveur de son entretien,

des renseignements professionnels ou des "tuyaux" intéressants.

Même en dehors de ces considérations dictées par l'intérêt professionnel, il existe des motifs purement humains, des raisons de simple bon sens qui militent en faveur du bon accueil réservé à tout visiteur. La carte que l'acheteur parcourt négligemment est celle d'un homme qui, pour le rencontrer, a pris la peine de se déranger, de parcourir des distances parfois considérables et qui, par surcroît, a dû s'astreindre sans doute à faire antichambre en attendant qu'on soit disposé à le recevoir. Par dessus tout, il exerce simplement son métier et remplit son devoir en frappant à la porte de l'acheteur. La plus élémentaire courtoisie ne commande-t-elle pas de lui accorder l'entrevue qu'il sollicite avec la conviction de pouvoir faire bénéficier son client de propositions avantageuses ? Nous irons plus loin : on s'efforcera d'éviter toute attente inutile au représentant. Les déplacements sont coûteux, les temps "morts" sont doublement onéreux; les uns et les autres alourdissent inmanquablement le prix de revient des marchandises, diminuant les possibilités de vente en consommation et, par voie de conséquence, le profit possible.

Enfin, on prendra conscience du fait que le fournisseur quel qu'il soit a besoin de tout son temps pour exécuter le travail dont il est encore chargé et pour atteindre un chiffre d'affaires qui lui permette de vivre honorablement. L'homme qui a l'impression de perdre son temps en attendant le bon vouloir aléatoire de l'acheteur n'est certes pas disposé à lui concéder ensuite des avantages exceptionnels.

Sans doute, l'acheteur professionnel - surtout s'il est attaché au service d'une entreprise moyenne - nous rétorquera-t-il qu'il ne lui est pas possible de se distraire à tout instant des tâches multiples qui lui incombent, pour prêter une oreille complaisante aux propos plus ou moins intéressants de commis voyageurs inégalement compétents. En pareil cas, nous lui conseillons de fixer des jours et des heures pour la réception des offres de service; de les faire connaître aux intéressés, et de s'astreindre à les respecter chaque fois que la chose est possible. En outre, il pourra prévoir des formulaires imprimés, comportant une série de questions essentielles auxquelles le fournisseur, en attendant d'être reçu, s'efforcera de donner réponse. En possession du document, l'acheteur se fera, d'un seul coup d'oeil, une idée de l'offre et, éventuellement, signifiera courtoisement à son visiteur que l'offre n'intéresse pas la firme ou qu'elle doit être examinée avant qu'il puisse y être donné suite....

Quelques entreprises possèdent, à l'intention des nouveaux fournisseurs, une brochure documentaire sur leurs méthodes d'exploitation, les particularités de la clientèle, les conditions d'achat, de livraison, de stock et de paiement, etc. Pareille documentation offerte aimablement au visiteur permet d'écourter la première entrevue que l'acheteur clôturera en ces termes : "Voulez-vous prendre connaissance des caractéristiques de notre maison ? Si vous croyez pouvoir satisfaire à nos conditions, revenez me voir ou écrivez-moi; c'est avec grand plaisir que je recevrai de vos nouvelles".

S'il est évident que l'entrevue entre l'acheteur et le fournisseur doit avoir lieu, cela n'empêche qu'il en soit des fournisseurs comme de tous les êtres avec lesquels nous entretenons des rapports sociaux : certains nous sont, d'emblée, sympathiques; d'autres, résolument antipathiques. L'acheteur ne pourra cependant s'arrêter à ces impressions premières, nécessairement superficielles. Lui-même n'inspire-t-il pas des sentiments semblables à son visiteur, lequel devra néanmoins faire bonne figure dans toutes les circonstances ? Et tolèrerait-il que tel fournisseur lui marquât, fût-ce involontairement, une aversion obstinée et désobligeante ? Ne jugeons donc point les gens sur la mine, quand notre appréciation définitive ne peut être que le fruit d'une observation continue issue d'une longue collaboration. Il ne peut, dans le métier, y avoir de jugement sans appel après une première entrevue et, au demeurant, il est rarement possible de porter un jugement définitif sur l'individualité d'un fournisseur, même lorsqu'on croit le bien connaître.

Venons-en à la prise de contact proprement dite. L'agent de vente d'un fournisseur se présente pour la première fois devant l'acheteur. D'instinct, et immédiatement, celui-ci va sans doute s'efforcer de "jauger" son visiteur, espérant découvrir, d'un seul coup d'oeil, ce qu'il est, ce qu'il vaut, ce qu'il veut. Simple impression, dans tous les cas, et qu'il se gardera bien - comme nous venons de le préciser - de jamais tenir pour définitive.

Il est vrai pourtant que l'aspect extérieur de l'homme reflète souvent son individualité, et qu'il n'est pas inutile d'essayer de déterminer la seconde à l'examen du premier.

Il est des signes qui, sans prêter à interprétation pseudo-scientifique, retiendront facilement l'attention de l'acheteur. Un costume impeccable, une cravate un tantinet originale, un chapeau de marque, une serviette de qualité annoncent à priori l'homme d'affaires qui a des ressources et qui, par conséquent, ne dépend pas d'une commande supplémentaire pour subsister; de sa part, on peut craindre quelque intransigeance à l'égard des conditions d'achat. Par contre, si les mêmes signes extérieurs marquent la fatigue et l'usure, il y a de grandes chances pour que l'on ait affaire au commis-voyageur besogneux, voire malchanceux, qui n'échappera pas au sacrifice maximum pour emporter la commande. De même, la démarche assurée et le langage net, sont des indices de l'homme sûr de lui, fier de la maison qu'il représente, de sa marchandise et de ses prix; mais si la parole est embrouillée et la démarche hésitante, le visiteur est probablement un novice ou un caractère faible, aisément influençable.

Il n'en demeure pas moins vrai que l'on peut rencontrer des représentants dont l'aspect délibérément bohème contraste singulièrement avec le caractère austère de la firme qui les emploie, d'autres dont les allures débonnaires n'entament en rien la ténacité, d'autres encore qui, sous les traits du dandy, ne sont que des brasseurs d'affaires plus ou moins douteuses. Au surplus, il est inexact de prétendre que l'acheteur, obtiendra ipso-facto, à la faveur de quelque système définitivement établi, les concessions les plus ex-

traordinaires de la part d'un visiteur qu'il croit besogneux à le juger par les apparences.

Il est probable en effet, qu'une firme sans cesse sollicitée par l'un de ses agents pour accorder des sur-remises exceptionnelles ou des rabais déraisonnables, finisse par se lasser et préfère se passer des services d'un tel vendeur. Le chef d'entreprise n'ignore pas, d'ailleurs, que tout marchandage accepté constitue une dépréciation de la marchandise, et, par voie de conséquence, porte atteinte au prestige de la firme productrice. Si un article peut faire l'objet de remises considérables en surplus des commissions prévues et du profit normalement octroyé au revendeur, c'est soit qu'il se révèle de vente difficile, justifiant ainsi un sacrifice réel de la part du fabricant, soit qu'il réserve à ce dernier une marge bénéficiaire anormale ou forcée, inconciliable avec une saine conception de l'économie commerciale. Dans le second cas, il est probable qu'il existe sur le marché un produit similaire vendu moins cher par un producteur se contentant d'une marge bénéficiaire normale; la loi de la concurrence jouera en faveur de ce dernier.

Nous conclucrons sagement. L'acheteur juge avec ses sens autant qu'avec sa raison. Qu'il éprouve, au premier contact avec un fournisseur, une impression générale - favorable ou défavorable - qu'il s'efforce de jauger la valeur de l'individu, voilà qui est bien naturel. Mais il se souviendra que le visiteur est sujet à des sentiments similaires et se livre également à un examen attentif des réactions de son hôte. De ces sentiments, dépend souvent, la nature des relations qu'il s'efforcera d'établir, le sens qu'il donnera à la conversation, le langage qu'il adoptera et jusqu'au détail des offres qu'il fera. Lui aussi est d'avis que l'acheteur est le reflet de la firme qui agrée ses services ou de la clientèle qu'il est chargé d'approvisionner.

La vertu d'un sourire

Quel est donc l'intérêt de l'acheteur, sinon de paraître tout à son avantage, autant que possible souriant, affable, de bon accueil ou, en bref d'être d'un commerce agréable ? Certes, nous n'ignorons pas combien il est difficile d'acquérir et de conserver une véritable philosophie du sourire. Nous savons aussi que l'acheteur, inquiet quant aux fluctuations diverses du marché, pressé par un réapprovisionnement constant des stocks, tenu de surveiller étroitement l'utilisation de ses crédits et l'évolution du taux de rotation des fonds investis, lorsqu'il n'a pas en même temps à résoudre des problèmes de fabrication ou de vente, ne retrouve pas toujours sans peine l'humeur sereine qui doit présider à l'entretien avec son fournisseur.

Quant à prétendre que ce sourire, exprime une marque de complaisance à l'égard du fournisseur et constitue, en quelque sorte, une capitulation avant la défaite, ce serait tenter en vain une démonstration par l'absurde. Car, cette manifestation élémentaire de courtoisie n'implique certainement pas que l'on se dispose à sacrifier ses droits, et il serait naïf de croire que l'acheteur qui ré-

serve bon accueil à son fournisseur soit, pour autant, contraint d'accepter sans discuter les conditions qui lui sont faites. Au contraire, nous pensons qu'il possède, par le fait même, une arme dans la discussion.

La première entrevue

C'est une simple prise de contact. Après les présentations et les banalités d'usage, la conversation entrera dans le vif du sujet. L'acheteur a intérêt à connaître le plus rapidement possible la nature et la qualité des articles offerts en vente. Si la marchandise n'est pas intéressante il faut savoir rompre l'entretien avec courtoisie et fermeté. L'acheteur est un homme d'affaires : son temps est précieux , "time is money". Si l'offre plait à l'acheteur, des relations suivies peuvent utilement être nouées avec le vendeur.

Des relations suivies

Telles sont, dans les grandes lignes, les sentiments et les conditions qui président à la prise de contact initiale entre acheteur et fournisseur. Nous précisons bien initiale, car dès la deuxième rencontre, il en va autrement. Les deux parties se connaissent. N'a-t-on pas coutume de dire que chaque passage du représentant "continue" sa visite précédente ? Mis au courant des problèmes qui se posent à l'acheteur, il s'efforce d'y apporter une solution, tandis que l'acheteur lui réserve l'idée de nouveaux fabricats ou la recherche de débouchés supplémentaires.

Sans doute, avant d'en arriver à cette collaboration constante il s'établira une prudente progression. Cette progression, au reste, dépendra des résultats acquis de part et d'autre. Il est évident que si la première entrevue s'est soldée par un échec du fournisseur, sa deuxième visite ne sera qu'une sorte de "relance", une tentative nouvelle. Dans ce cas particulier, l'acheteur ne pourrait se départir de son habituelle affabilité sous le prétexte qu'il y a récidive et, à moins que le visiteur ne fasse lui-même allusion à sa première tentative, il nous semble de bonne politique d'ignorer l'échec et de repartir à zéro.

Dans le cas inverse, c'est-à-dire si le vendeur est parvenu à conclure une première affaire, une nouvelle prise de contact requiert des deux parties en présence une attention particulière. Bien que notre propos ne soit pas d'étudier la proposition du fournisseur, demandons-nous avec lui si cette première livraison a été bien effectuée, s'il peut s'en informer auprès de son nouveau client avec le seul souci de s'assurer du soin apporté à le satisfaire pleinement et sans paraître chercher prématurément l'occasion d'une nouvelle affaire ? L'acheteur, en effet, doit être paré à toute éventualité de cette espèce; un simple appel téléphonique du fournisseur, pas plus que son passage, ne peut le prendre au dépourvu. S'il estime la démarche quelque peu hâtive, il aura le recours d'informer son interlocuteur qu'il attend la réaction de sa clientèle, ou qu'il doit recevoir les avis du service de comparaison ou du bu-

reau d'études; s'il préfère n'avoir pas de jugement personnel à porter, il affirmera péremptoirement que son avis ne compte pas, seul celui du consommateur devant être pris en considération...

La discussion

Reconsidérons le problème au moment précis où, après la prise de contact, acheteur et fournisseur entament la discussion proprement dite. Trois hypothèses peuvent se présenter, le visiteur étant soit:

1° Un nouveau fournisseur;

2° Le nouvel agent d'une firme connue; ou, enfin,

3° Un fournisseur régulier ou saisonnier.

Quant à l'offre, elle peut avoir pour objet :

1° Une nouveauté encore inconnue de l'acheteur;

2° Une nouveauté connue de l'acheteur, mais non encore introduite dans son assortiment;

3° Un article d'usage courant, existant en stock;

4° Un article d'usage courant faisant double emploi avec une référence de l'assortiment type;

5° Une marchandise ne répondant pas, de l'avis de l'acheteur, aux desiderata ni aux besoins de la clientèle à laquelle il s'adresse.

La personnalité du fournisseur

Si le fournisseur est nouveau, et pour autant que son offre soit intéressante, il sera prudent de passer commande pour une petite quantité d'essai, à fournir dans des délais aussi brefs que possibles et, si ce principe est compatible avec le plan financier de l'entreprise, payable au comptant moyennant un escompte. L'affaire est sans bavures, rapidement conclue dès l'instant qu'elle est décidée, et doit permettre à l'acheteur de juger à loisir des conditions essentielles à exiger de tout fournisseur, à savoir : le respect des qualités, des quantités et des délais convenus. C'est sur ces conditions, au reste, que l'accent sera mis durant la discussion, et il ne se trouvera probablement pas un fournisseur qui ne se montrera prêt à donner l'assurance de ses meilleurs soins, en toute bonne foi sans doute, et dans l'ignorance du "test" auquel il se trouve ainsi soumis. L'épreuve sera décisive : en cas d'échec, c'est-à-dire d'irrégularité dans la livraison, on convoquera le fournisseur pour le mettre au courant; on écoutera ses raisons et peut-être lui accordera-t-on une dernière chance, si les circonstances s'y prêtent.

Pareille politique étayée essentiellement sur les critères de qualité, de quantités et de délais, peut paraître sévère. Elle est pourtant justifiée. En effet, pourquoi obtenir d'un fournisseur des conditions exceptionnelles quant au prix, si la marchandise livrée

ne répond pas à la qualité présentée en échantillonnage ? Quelle serait la valeur d'un privilège de vente exclusive d'un article que le fournisseur ne pourrait livrer dans les délais convenus ? Et pourquoi l'acheteur s'efforcerait-il de déterminer des quantités maxima de commande aux conditions fixées, s'il devait ensuite accepter des suppléments de livraison dépassant la marge de sécurité généralement admise ou, au contraire, se contenter de contingents insuffisants pour répondre à ses besoins normaux ?

En fait, et nous reviendrons souvent à ce précepte, la fonction des achats est un mécanisme dont les rouages consistent dans l'expression de besoins, de crédits et de stocks, analysés d'après chaque cas particulier. Dans le cadre de cette fonction, l'acheteur s'efforce de répondre aux besoins exprimés par la fourniture d'articles de qualités minutieusement étudiées, achetés par quantités proportionnelles aux disponibilités financières découlant du budget qui lui est attribué, et livrables à des époques déterminées de manière telle qu'il soit possible d'assurer le réassortiment permanent des stocks. Ainsi que nous nous attacherons à le démontrer dans la suite de notre exposé, et à l'encontre de ce que l'on imagine généralement, la question du prix d'achat ne vient qu'ensuite dans la série des critères qui servent à tester les fournisseurs nouveaux.

Dès l'instant que le vendeur est un nouvel agent d'une firme avec laquelle on a déjà traité, la ligne de conduite à suivre est nettement différente. On pourra, dans la mesure ou ladite firme a donné satisfaction, faire confiance à son délégué et pousser plus avant la mise au point des conditions particulières d'achat. On ne perdra pas de vue, cependant, que deux écueils subsistent : soit que la régularité des livraisons antérieures doive être imputée aux interventions énergiques de l'ancien agent, soit que le nouveau vendeur, par négligence ou incapacité, ne se montre pas à même d'assurer l'exécution impeccable des ordres reçus.

Au premier signe de faiblesse, il appartient à l'acheteur d'intervenir vigoureusement, mais aussi, notons-le, à titre exceptionnel, car il demeure bien entendu que la relance des fournisseurs incapables de respecter leurs engagements n'entre pas dans ses attributions normales. Son premier avertissement sera, cela se conçoit, pour le représentant. Après quoi, en cas d'échec, il prendra contact avec la direction des ventes, en ayant soin de rappeler l'antériorité des rapports établis et la commune satisfaction qui les caractérisait. Ces deux démarches successives doivent servir à éclairer les parties intéressées sur les raisons et la gravité éventuelle des manquements signalés et entraîner, de la part du fournisseur, une action en réparation. En cas d'échec persistant, l'acheteur fixera sa conduite en conséquence, autant dire qu'il n'hésitera pas, s'il le faut, à rompre les relations avec une firme qui aurait démérité.

Car, et c'est précisément là le troisième aspect du problème, rien n'est plus trompeur, que l'apparente facilité des relations établies de longue date avec des fournisseurs attitrés. Nous serions

tentés d'émettre l'avis que le test "qualité-quantités-délais" doit être répété à des époques successives, avec une égale rigueur, à l'égard de tous les fournisseurs dont dépendent l'assortiment régulier, et par voie de conséquence, l'approvisionnement de la clientèle. Trop souvent, hélas, on constate qu'après quelques livraisons impeccables, un fabricant profite du climat de confiance ainsi créé pour déroger aux délais fixés, pour substituer une marchandise d'une qualité nouvelle à celle régulièrement fournie ou, encore, pour "forcer" les quantités livrées avec l'espoir qu'elles soient acceptées malgré tout, parce que faisant partie d'un stock d'articles de vente courante.

Nous ne pensons pas pour autant que l'agent d'un fournisseur attitré, responsable en quelque sorte d'une partie de l'assortiment régulier ou saisonnier, souhaite de propos délibéré "endormir" l'attention de l'acheteur. Mais il nous appartient quand même de mettre ce dernier en garde contre les difficultés qui l'attendent lorsque, après une entrée en matière quelque peu familière, la discussion s'engage sur le même ton, tandis qu'il apparaît cependant indispensable pour lui de conserver la maîtrise absolue de l'opération. Sans doute, ses qualités maîtresses ne sont-elles pas en jeu en pareil cas, mais l'accoutumance est une faiblesse dont tire souvent profit la concurrence. L'acheteur sait-il toujours, lorsqu'il signe un ordre de réapprovisionnement, jusqu'à quel point son concurrent direct est engagé dans des tractations ayant pour but de lancer sur le marché un produit similaire, plus perfectionné peut-être, et certainement d'un prix plus avantageux ? S'est-il assuré de la cadence des ventes avant de doubler la quantité commandée ? Les dernières livraisons effectuées n'ont-elles pas donné lieu à quelques réclamations de la part de la clientèle ?

A fortiori, la question est-elle plus délicate lorsque l'agent habituel vient proposer sa nouvelle collection, ou quelques nouveautés. Il est évident que l'on ne pourrait, sans risquer de le froisser, lui répondre comme à un nouveau venu :" Laissez-moi vos échantillons, je vais étudier les qualités et les conditions que vous me faites". On ne pourra pas non plus prétendre à priori que les prix sont trop élevés ou que l'on a reçu des offres plus avantageuses. Les titres d'ancienneté du visiteur justifient, en effet, plus d'égards et, aussi, plus d'habileté. On ne pourrait perdre de vue, non plus, que le fournisseur régulier peut être, en maintes circonstances, l'artisan du succès de l'acheteur.

Dans ces conditions, peut-on faire confiance au vendeur ? Nous répondons affirmativement, sans hésiter. Car, pour autant qu'aucun incident sérieux ne soit venu troubler récemment les rapports établis entre les deux hommes, quel intérêt aurait le représentant bien introduit à proposer sciemment une mauvaise affaire à un fidèle client ? Il doit savoir qu'il n'aurait jamais l'occasion de renouveler son coup de maître et, au reste, il est loisible à l'acheteur de lui laisser sous-entendre adroitement, au cours de la conversation, quel sort serait le sien s'il abusait de la confiance qui lui est accordée.

L'objet de l'offre

Mais il n'est pas que la personnalité du fournisseur pour influencer le raisonnement de l'acheteur; l'objet de l'offre doit également être pris en considération. Supposons tout d'abord que cet objet soit une nouveauté encore inconnue de l'acheteur. Cette nouveauté sera, c'est l'évidence même, soumise à une étude aussi poussée que possible, et préalable à tout achat. C'est là un principe qui souffre peu d'exceptions, et le fournisseur lui-même concevrait mal qu'un acheteur puisse engager une partie de ses crédits pour stocker une marchandise inconnue avant même d'avoir pu l'expérimenter, ou sans souci des premières réactions du consommateur final. Du point de vue psychologique, l'utilité d'une telle étude donne à l'acheteur une réplique péremptoire dans l'hypothèse d'un fournisseur qui tenterait, sans argument valable, de hâter la conclusion d'une affaire.

En face d'une proposition relative à une nouveauté dont il connaît les caractéristiques, mais qu'il n'a pas encore introduite dans son assortiment, la tâche de l'acheteur est généralement plus simple. Si l'offre émane d'un fournisseur régulier, la décision pourra sans doute être prise rapidement, en confiance. Si elle est le fait d'un nouveau fournisseur, l'acheteur pourra éventuellement réserver sa décision en invoquant la nécessité d'un complément d'information. Au surplus, il trouvera là, assez souvent, l'occasion d'établir un parallèle intéressant entre les renseignements recueillis antérieurement et l'argumentation développée par le vendeur.

Restent à envisager les offres relatives aux articles d'usage courant. Il se peut que la marchandise proposée existe en stock et, en pareil cas, l'offre émane généralement d'un fournisseur peu au courant de l'assortiment mis en vente. L'acheteur n'ira pas par quatre chemins : "Je connais l'article et je l'ai en référence. Toutefois, si vous voulez me préciser vos conditions, il est possible que je puisse vous contacter lorsque j'envisagerai un réapprovisionnement". Dès lors, ou bien ces conditions seront moins avantageuses que celles souscrites, et il ne restera qu'à classer l'offre sans suite, ou bien on se trouvera en présence d'une offre concurrentielle vis-à-vis de laquelle on s'efforcera de faire preuve d'opportunisme. L'acheteur, en effet, doit garder présent à l'esprit le souci constant de la concurrence; s'il a acheté un stock d'une marchandise au prix unitaire de 50 Fr., tandis que l'offre nouvelle lui permettrait de traiter sur la base de 40 Fr., aux mêmes conditions de quantité et de qualité, il y a de grandes chances pour qu'un concurrent, par hasard ou par calcul, le mette prochainement en échec sur le marché.

Si l'offre est faite par un vendeur avec lequel on n'a pas encore traité, il est possible -mais non certain- qu'elle serve d'appât; dans ce cas, on essayera de gagner du temps en lui demandant, par exemple, de remettre prix pour un assortiment d'articles à étudier spécialement. Si, par surcroît, le stock offert est limité en quantité, ou si les conditions ne sont valables que pour une période déterminée, il n'y a pas lieu de s'en inquiéter outre mesure

Au pis aller, dans l'hypothèse où la concurrence entrerait dans le jeu, on pourrait se contenter de faire retirer provisoirement l'article de la vente ou d'appliquer une démarque du prix à une quantité déterminée du stock.

Mais il se peut aussi que les conditions de l'offre soient stables et que le fournisseur présente toutes les garanties requises. Pour autant que l'on traite régulièrement d'autres affaires avec ce dernier, on pourra sans doute l'informer de l'existence d'un stock plus ou moins important et lui suggérer un arrangement amiable. Il est probable qu'il accepte de laisser à son client un délai pour l'écoulement de ce stock, et qu'il s'engage à ne pas proposer l'affaire à la concurrence directe, durant ce laps de temps. Le jeu de l'acheteur consistera dès lors à contacter le vendeur du stock litigieux et à lui faire part des conditions nouvelles qui lui sont offertes. Si ce vendeur est également un fournisseur habituel, il alignera sans doute ses conditions pour les quantités en stock aussi bien que pour les ordres futurs. Dans d'autres circonstances, il s'offrira à reprendre une partie du stock livré, ou encore, s'engagera à fournir une compensation à l'occasion d'une prochaine commande.

Si, par contre, le stock a été livré par un fournisseur occasionnel auquel on ne pourrait proposer de revenir sur les conditions faites, il reste à appliquer le système de compensation de prix, qui consiste à perdre sur le prix de revient de l'ancien stock ce que l'on gagne en passant la nouvelle commande, de manière à minimiser la différence résultant de l'opération.

Quelquefois, le problème se complique davantage, du fait que l'offre a pour objet non pas un article de l'assortiment, mais tel produit similaire faisant double emploi avec le premier. En pareil cas, il conviendra de déterminer jusqu'à quel point cette similitude a été poussée, compte tenu de facteurs extrinsèques tels que la publicité de marque ou la présentation de la marchandise, qui peuvent influencer - fût-ce temporairement - la clientèle en faveur d'un des deux produits et au détriment de l'autre (I). En outre, l'acheteur ne perdra pas de vue que le succès d'un produit ne s'appuie pas seulement sur la qualité, mais aussi sur la permanence, ou, si l'on préfère, sur la garantie de cette qualité.

D'autre part, si une minime différence de prix semble devoir, parfois, influencer le consommateur, on constate, en fait, qu'un client mis en présence de deux produits similaires accorde finalement sa préférence à celui qui, coûtant cinq sous de plus à l'unité, lui semble devoir être le meilleur. Voilà sans doute une résultante inattendue pour le producteur qui croirait rencontrer le succès en engageant la bataille des prix. Au reste, cette minime avance, lorsqu'elle n'est pas simplement illusoire, aboutit généralement à un alignement rapide des prix, sinon même au renversement de la situa-

(I) Ce sont là des éléments de documentation générale auxquels nous conseillons à l'acheteur de s'intéresser, puisqu'ils interviennent dans maintes décisions qu'il importe le plus souvent de pouvoir prendre sur le champ.

tion en faveur du produit concurrent.

Faut-il en conclure que la confiance de l'acheteur doit automatiquement rester acquise au produit lancé le premier ? Rien n'est moins certain, et, en l'occurence, on fera bien de se rappeler que l'opinion du consommateur -pour versatile qu'elle soit - prévaut seule au mépris de tout avis personnel de l'acheteur, si bien fondé qu'il puisse être. Au demeurant, on ne saurait se montrer trop prudent lorsqu'il s'agit de rejeter définitivement un article de l'assortiment ou adopter un produit nouveau. On rencontre certains cas où le produit traditionnel doit être abandonné, dès l'apparition d'un article similaire mis sur le marché à grand renfort de publicité, sous peine de passer dans la catégorie des soldes invendables. Par contre, dans des circonstances apparemment similaires, c'est la "nouveauté" qui, après un brillant "feu de paille", disparaît parfois du marché au grand dam des dépositaires trop confiants. Le plus souvent, la solution la plus sage consiste à mettre les deux produits concurremment en vente, et à en évaluer aussi exactement que possible les cadences d'écoulement. Il va de soi que ces expériences doivent être tentées au moyen de stocks réduits au minimum, quoique suffisants pour éviter tout manquement de marchandise qui fausserait l'évaluation des ventes (I).

Enfin, l'acheteur peut être amené à supposer que la marchandise qu'on lui propose ne répond ni aux besoins, ni au standing de vie, ni non plus aux habitudes de sa clientèle traditionnelle. S'il ne subsiste aucun doute à ce sujet, il détrompera sans retard le représentant, cependant qu'il le remerciera courtoisement pour son aimable intention. Mais si l'article en cause ne se situe pas bien loin de l'assortiment-type, et bien que l'acheteur - soit qu'il se refuse à tout nouvel accroissement de ses stocks, soit qu'il n'ait pas foi dans les vertus marchandes de l'offre - souhaite rester sur ses positions, il n'est pas recommandable de congédier le fournisseur sans espoir de retour. En effet, comment l'acheteur s'en tirerait-il si la direction des ventes de l'entreprise l'invitait ensuite à introduire ce même article dans l'assortiment, ou si l'évolution de la clientèle l'amenait à étendre la gamme de ses produits ? Il s'efforcera donc, le cas échéant, de tenir contact avec le fournisseur auquel, éventuellement, il proposera un nouveau rendez-vous à plus ou moins longue échéance, s'appuyant sur l'évolution constante de la clientèle et sur les possibilités nouvelles qui pourraient s'affirmer dans l'entretemps.

Les éléments de la discussion

L'acheteur est à présent fixé sur la personnalité de son fournisseur, sur la nature et l'intérêt de l'offre qui lui est faite. Hormis le cas -relativement rare - d'une marchandise qui ne serait pas susceptible de l'intéresser, il est décidé à passer commande bien que, notons formellement cette réserve, il ne laisse rien pa-

(I) On notera les rapports qui s'établissent ainsi entre l'acheteur et les services chargés de la vente. C'est là un aspect particulier de la fonction des achats sur lequel nous aurons l'occasion de revenir.

raître de ses intentions. C'est qu'avant tout, il s'agit pour lui d'obtenir maintenant les meilleures conditions d'achat. Nous entrons ainsi de plain-pied dans la phase réellement active de l'entretien: celle où l'acheteur s'efforcera de faire jouer en sa faveur les éléments dont dépendra, en fait, le résultat de l'opération. En quoi consisteront donc ces éléments, et comment conviendra-t-il de les présenter ?

Les quantités

Lorsque l'acheteur peut faire état d'une certaine "capacité" d'achat, c'est-à-dire lorsque l'étendue présumée ou estimée de sa clientèle, la cadence de vente de l'article envisagé, ou encore le volume des réserves financières de l'entreprise le lui permettent, il y a de grandes chances pour qu'il fasse jouer en premier lieu le facteur "quantité". En effet, l'offre du représentant s'exprime toujours, finalement, par un tel prix pour une telle quantité : à la douzaine, par cent, à la grosse, etc... Si nous supposons que le vendeur se soit arrêté au prix de 50 Fr. la douzaine, par exemple, on conçoit quel effet psychologique peut avoir cette réplique de l'acheteur : " Et quelles seraient vos conditions pour 1000 pièces?" Au besoin, on ménagera cet effet au maximum en augmentant progressivement les quantités, jusqu'à atteindre le volume de stock que l'on pourrait normalement acquérir.

Pourtant, nous ne croyons pas tellement à l'efficacité de cette méthode. Il est évident que le voyageur de commerce ne se présente pas devant l'acheteur sans savoir, dans une certaine mesure, avec quel homme il aura affaire, et avec quelle firme il s'apprête à traiter. En termes clairs, cela signifie que le représentant connaît le plus souvent la puissance d'achat dont l'acheteur peut faire état : s'il se trouve en présence du délégué d'une entreprise à succursales multiples, ses prix s'exprimeront normalement par grosses quantités, et il mettra immédiatement l'accent sur le caractère exceptionnellement avantageux des conditions faites en fonction de ces quantités; par contre, s'il discute avec un détaillant indépendant, ses prix seront établis d'après l'achat d'une douzaine ou d'une centaine, l'accent étant mis sur le fait que l'acheteur bénéficie de conditions avantageuses au regard des quantités achetées.

Nous ne prétendons pas, pour autant, que l'argument "quantité" ne puisse être mis utilement en valeur. On rencontrera des vendeurs qui ne se rendent pas compte des besoins quantitatifs d'une firme. Parfois aussi, l'offre se situe à une époque où, précisément, l'acheteur se voit dans l'obligation d'augmenter ses stocks en prévision du développement des ventes ou en fonction de circonstances économiques encore ignorées du fournisseur. Au reste, il est parfois possible d'exploiter la formule à rebours, c'est-à-dire de conserver les conditions acquises à l'acheteur de fortes quantités tout en limitant l'offre à une quantité d'essai. On peut, par exemple, expliquer au producteur que la politique financière de la firme étant axée sur la rotation rapide des stocks et des capitaux engagés, on doit limiter les ordres à des quantités réduites, mais souvent renouvelées. La fréquence de renouvellement, en l'occurence, fait apparaître aux yeux du vendeur le volume annuel probablement

fort élevé des commandes et, dans la majorité des cas, l'acheteur pourra obtenir gain de cause sans avoir à courir le risque de stocks sujets à des dépréciations diverses.

Les conditions de paiement et autres avantages

On peut aussi tirer parti des conditions de paiement. Lorsque le représentant précise ses prix, il passe généralement sous silence les délais de paiement, à moins qu'il ne soit dans l'obligation de stipuler d'emblée que les conditions s'entendent sous réserve d'un paiement "grand comptant". Excepté dans ce dernier cas, l'acheteur s'efforcera d'interpréter la clause en sa faveur : "Paiement à 60 jours, sans doute ?". Si la réponse est affirmative et que le régime financier de l'entreprise l'y autorise, il proposera peut-être le règlement comptant, avec bénéfice d'un escompte de 2 ou de 3%. Certaines firmes, cependant, se refusent à tout escompte; quelquefois aussi, l'acheteur sait que ses crédits sont limités : il renversera alors sa proposition, offrant de porter le délai de paiement à 90 jours en maintenant les mêmes conditions.

On ne peut ignorer l'intérêt que présente pour l'acheteur la formule de paiement à longue échéance. En fait, pour peu que la marchandise se révèle de vente facile, et que les quantités achetées aient été bien étudiées, le stock entier sera apuré avant d'être payé, ce qui revient à dire que l'entreprise n'aura à supporter aucun financement anticipé de l'opération tandis qu'elle pourra, le cas échéant, utiliser une partie du produit de la vente à l'achat d'autres marchandises. Là ou les conditions de financement de l'entreprise sont plus onéreuses que le taux d'escompte qu'il serait possible d'obtenir pour paiement comptant, la formule devrait être appliquée sans hésitation.

D'autre part, lorsqu'il sait que les conditions de tel fournisseur sont préétablies en raison de la remise qu'il consentira compte tenu des conditions de paiement qu'il acceptera, l'acheteur usera de tous moyens pour "grignoter" quelques avantages particuliers sur la concurrence. L'un de ces petits moyens, si l'occasion s'en présente, consiste à obtenir la livraison "franco de port et d'emballage". Si le bénéfice de cette clause n'apparaît pas toujours immédiatement, il n'est pas moins réel et parfois primordial. Dans le même esprit, lors des transactions internationales notamment, on peut réussir à faire supporter les frais d'assurance par le fournisseur.

On peut aussi s'assurer le concours publicitaire du fabricant, sous forme d'une mention de la firme dans une annonce destinée à flatter les mérites du produit, ou de la création d'un étalage à telles époques déterminées. Il n'est pas jusqu'à la distribution d'échantillons gratuits à la clientèle, ou l'application de la formule "trois pour le prix de deux" qui ne puissent être intéressantes, à la condition que le producteur en supporte les frais. Nous citerons encore le cas d'articles de ménage et de produits alimentaires, pour lesquels un avantage appréciable consiste à obtenir du fournisseur la présence, durant la période de lancement, d'une démonstratrice expérimentée.

Enfin, on obtiendra parfois un assortiment plus favorable des tailles, des coloris, des modèles ou des qualités qui composent la commande. Il est, en effet, fréquent que chaque douzaine d'un article en série comporte plusieurs coloris, plusieurs modèles ou différentes tailles qui se révèlent de vente parfois fort inégale auprès d'une clientèle déterminée. On appréciera donc l'avantage qui consiste à réduire la proportion des coloris, des tailles ou des modèles de vente lente, au profit des autres. De même, certains lots de marchandises comportent diverses qualités dont il peut être également intéressant de faire rétablir des proportions particulières au regard des possibilités de vente.

Les sentiments

Lorsque l'acheteur voit échouer ses tentatives en vue d'obtenir des avantages spéciaux, il lui reste cette planche de salut : "Pourquoi voudriez-vous être favorisé de mes ordres - dira-t-il au récalcitrant - alors même que vous ne faites rien de plus que mes fournisseurs habituels ?". S'il a affaire, précisément, à l'un de ses fournisseurs réguliers, et que celui-ci se refuse à toute concession, il fera peut-être allusion à certaines offres reçues de concurrents : "Cela m'étonne que vous ne puissiez faire ce que d'autres font... voilà qui est peu flatteur pour votre maison...".

En vérité, nous connaissons peu de représentants insensibles à un appel aussi direct, et si bien fait pour chatouiller leur amour-propre. Mais la réaction ne sera pas nécessairement celle qu'on attend, et l'acheteur devra peut-être subir toute une argumentation solidement charpentée, tendant à démontrer l'invulnérable supériorité du produit offert sur tous les ersatz vendus au rabais, ou la remarquable probité d'une maison qui se refuse à brader le marché. Il est vrai qu'en fin de compte, l'agent le plus rebelle se laissera généralement convaincre et consentira quelque remise, à titre confidentiel et exceptionnel bien entendu. C'est là n'est-ce pas, ce qu'attend l'acheteur, et le résultat vaut bien un discours.

Toutefois, la méthode n'est pas sans présenter quelques dangers. Il convient d'abord que le plaidoyer de l'acheteur repose sur des propositions réelles et véritablement intéressantes de la concurrence. Sinon, le fournisseur ne tardera pas à s'apercevoir de la fumisterie et, à son tour, n'hésitera pas à bluffer. Un climat de confiance réciproque, établi patiemment et au prix de longs efforts, peut ainsi se détériorer en quelques instants, vendeur et acheteur rusant désormais à qui mieux mieux.

D'autre part, le fournisseur atteint dans son amour-propre, ou soucieux de défendre la réputation de sa firme, souhaitera parfois recevoir quelques données plus précises sur les avantages de l'offre mise en parallèle avec la sienne, ou sur les conditions offertes par un concurrent. Engagé dans cette voie, l'acheteur risque fort -surtout si quelque sympathie le lie à son visiteur - de dépasser les limites de la discrétion à laquelle il est normalement tenu. C'est pourquoi on fera bien de se réserver d'avance une porte de sortie, en tenant à peu près ce langage : "Vous comprendrez que

je ne puis mettre l'offre sous vos yeux, mais l'un de vos concurrents me fait pourtant des conditions nettement plus avantageuses", ou bien :" Ne me demandez pas de chiffres, mais vos prix ne sont pas concurrentiels". L'effet demeure pareil, mais la position de l'acheteur est améliorée. Comme quoi la tournure de langage, l'expression, le ton même, peuvent avoir en matière de rapports psychologiques une importance qu'il importe de ne pas négliger.

Dans le même ordre d'idée, mais en s'appuyant sur l'antériorité des relations entretenues avec un fournisseur, on peut faire jouer l'argument de fidélité : "Moi qui vous ai toujours fait confiance, vous n'allez pas me placer en état d'infériorité vis-à-vis de mes concurrents ?". Ou bien, mettant davantage encore l'accent sur le caractère humain des relations établies, on conclucra :"Vous pouvez bien faire cela pour moi, au nom de notre vieille amitié ". Non seulement ce système ne risque pas de froisser la susceptibilité du visiteur, mais, au contraire, il flatte son amour-propre, élevant du même coup les relations d'affaires au rang de rencontres amicales, ce qui n'est pas pour lui déplaire.

A priori, la formule semblerait exclusivement réservée à d'anciens et fidèles fournisseurs. Nous citerons cependant l'exemple d'une importante entreprise commerciale qui, groupant plusieurs départements d'achats, a créé un "Ordre prioritaire" auquel chaque fournisseur peut accéder, moyennant promesse d'une remise de prix déterminée à consentir sur toutes commandes émanant de l'entreprise. Il en résulte que tel fournisseur affilié du Groupe A, s'il fait des offres de service au Groupe B, et pour autant que ses conditions soient au moins égales à celles de la concurrence, bénéficie ipso-facto d'un droit de priorité; de même un acheteur du Groupe A, lorsque les conditions de négociation l'éxigent, peut engager ses collègues des autres groupes pour des quantités fixées de commun accord. La puissance d'achat de la firme se trouve ainsi portée au maximum - ce qui permet à l'acheteur de discuter jusqu'au dernier carat - tandis que, de son côté, le fournisseur voit se multiplier et s'accroître considérablement ses débouchés de vente et, par voie de conséquence, ses possibilités de production. C'est là ce que nous appellerions volontiers l'argument de "fidélité future". Nous noterons toutefois que l'acheteur attendra généralement d'avoir épuisé les moyens traditionnels de persuasion avant d'exposer au nouveau fournisseur le principe de l'"ordre prioritaire". Il risquerait fort, sinon, d'en perdre tout le profit, le vendeur pouvant aisément établir sa liste de prix en prévision de la remise exceptionnelle qu'il sait devoir accorder.

On sous-estime parfois la valeur des arguments d'ordre sentimental. Et pourtant, ceux-ci agissent tout autant, sinon davantage, que les éléments matériels de la discussion. A la vérité, nous ne connaissons pas un fournisseur qui soit demeuré insensible à l'expression d'une collaboration sincère ou d'une confiance méritée de l'acheteur. Qu'une période de restriction ou de contingentement soit instaurée et, aussitôt, les sentiments prennent le pas sur bien d'autres considérations. En semblables circonstances, nous avons été surpris de constater combien l'influence personnelle de l'acheteur prévaut sur la réputation ou le nom de la firme. La plu-

part des fournisseurs, sollicités de toutes parts, n'attachent alors que peu d'importance à la raison sociale et, à leurs yeux, les bonnes relations sont ce qui prime tout le reste. Il n'est donc pas vain de prétendre que l'acheteur possède un "standing" qu'il doit ménager et qui constitue sa force, non seulement vis-à-vis de ses fournisseurs mais aussi, grâce aux résultats obtenus, vis-à-vis de la direction de son entreprise. Nous ne nous lasserons pas non plus de mettre l'accent sur le caractère humain des relations d'affaires: ce sont des hommes, et non point des robots qui les commandent.

L'exclusivité

A tous les échelons des transactions commerciales, on a beaucoup discuté du privilège d'exclusivité. Combien de fournisseurs, lorsqu'ils pressentent l'attaque de l'acheteur soucieux d'obtenir des avantages particuliers, ont ce geste généreux :"Je vous concède l'exclusivité de vente pour la région." Il faudrait tout d'abord inviter le proposant à définir ce qu'il entend exactement par "région" et, ensuite, par "exclusivité". Il faudrait aussi fixer les délais d'exclusivité, car on conçoit mal que le fournisseur puisse refuser ad vitam aeternam, à dix ou vingt concurrents régionaux, la marchandise dont il a concédé, à la légère peut-être, un droit de vente exclusif.

Il y a aussi la formule de l'exclusivité consentie par l'acheteur à son fournisseur, sous réserve d'obtenir divers avantages de prix ou autres. Cela consiste à dire :"Faites-moi telles conditions, et je m'engage à ne pas vendre les produits concurrents". Mais, ici également, jusques-à-quand l'acheteur pourra-t-il respecter sa promesse ? Est-il maître des destinées de la vente au point de refuser d'acquérir tel ou tel produit similaire réclamé par la clientèle ? Et si l'article auquel il accorde un privilège aussi exorbitant se révèle à ce point défectueux qu'il se rangera bientôt parmi les laissés pour compte, quelles seront sa position et sa défense ?

On peut se demander, dans ces conditions, quelle est la valeur de l'argument, et s'il vaut seulement qu'on s'y arrête. Ce à quoi nous répondrons par l'affirmative, mais non sans faire quelques réserves. Il est évident que si l'un de vos fournisseurs a choisi de vous présenter par priorité une nouveauté encore inconnue sur le marché, vous vous devez d'exploiter, par des arguments publicitaires appropriés, l'honneur qui vous échoit. C'est bien dans ce sens que nous envisageons l'exclusivité lorsque nous proposons à notre fournisseur un monopole de vente d'une durée par exemple, de trois mois, ou jusqu'à l'épuisement du premier stock. Certes, le bénéfice que nous retirerons de cette opération apparaîtra davantage à la vente qu'à l'achat et ce, à la condition qu'une publicité efficiente et rapide inscrive l'évènement au fronton des rayons ou des magasins intéressés. Avantage moral, conclucra-t-on, plus que matériel. Sans doute; sauf, pourtant, lorsque l'accélération de la rotation du stock peut améliorer ou corriger le taux de rotation moyen des crédits d'achats.

Autant que possible, on spécifiera par écrit, sur le bon de commande ou sur contrat séparé, la définition exacte du privilège

accordé et sa durée, afin de prévenir toute attaque de la concurrence qui, même déguisée, risquerait de porter atteinte à la réputation de l'entreprise et de ruiner à coup sûr les effets d'un effort publicitaire -toujours coûteux- consenti pour la circonstance. Il est fort probable que ces précautions n'empêcheront point le fournisseur de dénoncer son accord s'il y a intérêt, mais elles l'obligeront à dédommager l'acheteur pour le préjudice moral et matériel subi, notamment lorsque, contre toute prudence il est vrai, ce dernier aura stocké des quantités importantes du produit envisagé, dont les nouvelles conditions de vente ne permettent plus d'espérer un écoulement à la même cadence.

Quant à l'exclusivité de vente offerte par l'acheteur à son fournisseur, c'est le plus souvent une perche tendue par le premier au second, afin d'amorcer une diminution de prix ou l'obtention d'un escompte profitable. Il est rare, en effet, qu'un fournisseur ne se laisse pas tenter par la perspective de se savoir à l'abri -fût-ce pour un temps- des attaques de la concurrence chez l'un de ses clients. Mais cette forme de l'exclusivité est, dans le chef de l'acheteur, celle qui comporte le plus grand risque pour un profit souvent illusoire. Car, s'il dénonce l'accord conclu, ne risque-t-il pas de voir à son tour le fournisseur se retourner contre lui ? Et s'il tient bon malgré les demandes réitérées de sa clientèle visant à obtenir des produits similaires, ne perdra-t-il pas davantage par manque à gagner que ce qu'il a pu obtenir en contrepartie de sa promesse ? En conclusion, "point ne te fiera aux promesses dorées, et point non plus ne sera prodigue de ta fidélité au détriment de ta liberté d'action".

Il est cependant quelques cas où l'exclusivité nous paraît un droit acquis d'office, par exemple lorsque l'offre consiste en un produit spécialement créé à la demande de l'acheteur, ou bien si ce dernier réserve toute la production d'un article. Le gain matériel qui découle de semblable opération n'est pas nécessairement sensible, mais l'acheteur est assuré, en principe, de n'avoir pas à lutter contre la concurrence pour les mêmes articles, d'origine et de qualité garanties.

Mais ce sont là, on s'en rend aisément compte, des moyens réservés aux entreprises de quelque envergure. Le préposé aux achats d'un commerce de détail fera mieux de se tenir sur une prudente réserve, en dépit de promesses flatteuses d'exclusivité qui visent avant tout à enlever la commande ou à forcer la quantité de l'ordre. Et, dans un certain sens, il vaut sans doute mieux qu'il en soit ainsi. L'acheteur n'a-t-il pas intérêt à ce que le nom du produit qu'il commande se rencontre partout et à ce que le produit lui-même soit largement connu et apprécié du public ? Le commerçant qui devrait assumer seul la vente d'une marchandise de consommation, à moins qu'il couvre la région d'un réseau serré de succursales, aurait fort à faire pour en assurer la publicité en même temps que la distribution. Mais ce sont là considérations d'un autre ordre et qui, si elles peuvent étayer le raisonnement de l'acheteur, appartiennent davantage au domaine de la vente, dont nous ne ferons point ici notre principal souci.

Le prix de l'offre

On considère souvent que le prix de l'offre constitue l'argument-clef de la discussion, celui devant lequel doivent succomber tous les autres. Ce n'est point là pourtant notre conviction et, s'il est vrai que la réaction première -impulsive pourrions-nous dire - de l'acheteur novice lorsque le représentant achève l'exposé de son offre soit généralement de rétorquer péremptoirement : "Vous êtes trop cher" ou bien "J'achète moins cher", ce qui revient au même et en fait ne signifie absolument rien, nous pouvons affirmer que, loin de constituer un élément de quelque poids dans la discussion, cette argumentation dessert au contraire l'acheteur et le classe, aux yeux du vendeur, parmi les incapables notoires. En un mot, prétendre se servir du prix de l'offre comme argument direct de l'achat serait donner, la tête la première, dans le piège tendu par le vendeur qui, c'est l'évidence même, tient toute prête la repartie propre à confondre le contradicteur.

Ceci dit, remarquons que la plupart des arguments dont il a été question ci-avant visent indirectement, mais non moins sûrement, une réduction du prix de revient -sinon toujours du prix d'achat- de la marchandise. Dans quelques cas exceptionnels où l'argumentation n'aboutit pas à ce résultat, elle tend à accroître les possibilités de bénéfice à la vente, ce qui, finalement, joue quand même en faveur de l'acheteur. Expliquons-nous : lorsque l'acheteur propose de doubler la quantité de la commande, il est certain qu'il recherche avant tout une amélioration du prix; de même, le fait de reporter un paiement à trente, soixante ou quatre-vingt dix jours constitue un avantage appréciable sur le plan financier d'une entreprise dont les fonds de roulement sont engagés; dans d'autres circonstances encore, le même avantage apparaîtra à la faveur de l'escompte accordé pour paiement comptant.

Au surplus, on notera qu'il est évidemment plus aisé d'obtenir d'un fournisseur qu'il consente des conditions spéciales de paiement ou de livraison, une remise pour quantité ou un escompte de fidélité, plutôt que d'exiger de sa part une diminution directe du prix de l'offre. C'est là un phénomène psychologique qui s'explique sans peine : un représentant, pour peu qu'il veuille acquérir et conserver la réputation d'un homme d'affaires sérieux, s'en tiendra toujours à une seule liste de prix établie en fonction de la catégorie d'acheteur avec laquelle il traite. Sacrifier un seul de ses prix établis, fût-ce à titre exceptionnel, serait s'engager sur une voie dangereuse où il risquerait de perdre le fruit de son travail tout en déméritant aux yeux de sa clientèle; quelquefois même, ce bradage pourrait porter atteinte indirectement à la réputation de la firme productrice, dont on dirait volontiers qu'elle traite "selon la mine". Quant à l'acheteur, il devra conférer à son argumentation le sens de menus "services" qu'il sollicite afin d'affermir sa situation vis-à-vis de la concurrence, ou pour consolider des relations naissantes, bien plutôt que comme une diminution effective des prix. Et si, par improbable, le fournisseur devait en faire la remarque, il saurait lui démontrer que les quelques concessions envisagées visent uniquement des questions d'organisation.

vente du producteur, et qu'elles n'atteignent en aucune manière les tarifs de base présentés.

Cette politique est d'autant mieux défendable que, si l'on considère le même problème sous l'angle opposé, on constate que la plupart des prix de vente fixés par les producteurs sont actuellement calculés déduction faite, précisément, des taxes, frais de transport et d'assurance, escompte, etc... qui constituent autant de suppléments à charge de l'acheteur. Trompe-l'oeil, attrape-nigaud ? Non point, mais conception économique adaptée à l'esprit commercial d'aujourd'hui. Il est évident que les augmentations de prix successives, rapides et importantes, qui atteignent à peu de chose près tous les domaines, risquaient d'effrayer à la fin le consommateur et de rendre disproportionnée toute comparaison de valeur entre les prix d'un même article considérés à deux époques rapprochées.

La solution était simple : on allait donc diviser les éléments du prix. Ainsi, une marchandise qui revenait à 2.000 Fr. rendu magasin, paiement soixante jours, coûtera désormais 2.200 Fr. prise à l'usine et paiement comptant. On évaluera modestement l'augmentation à 10% cependant qu'elle atteindrait peut-être I4 ou I5% si on la calculait sur la base des conditions antérieures de vente. C'est un des moyens de lutter artificiellement contre la progression des prix de vente au stade industriel, choisi entre beaucoup d'autres sur lesquels nous ne pourrions nous étendre ici. Il nous suffira de faire en sorte que l'acheteur ne soit pas dupe de semblables stratagèmes économiques ou sociaux, destinés plus à servir les vues d'un courant déterminé de l'opinion que les intérêts généraux du commerce. C'est pourquoi nous estimons préférable de nous attaquer aux charges qui le grèvent, plutôt qu'au prix lui-même, trop souvent irréductible sans qu'il soit porté atteinte à la qualité de la marchandise. C'est pourquoi, aussi, nous considérerons volontiers le prix comme une fin, et non comme un moyen.

Le prix de revient

Au reste, il n'est pas que le prix de l'offre qui puisse être discuté, et l'on sait à coup sûr l'intérêt que peut présenter, pour l'acheteur, la connaissance plus ou moins approximative du prix de revient de l'article qui lui est proposé. Lorsque, au cours de la discussion, le représentant affirme qu'il consent un sacrifice maximum et que, vraiment, il ne pourrait concéder davantage, l'acheteur a beau jeu s'il peut lui rétorquer : "Allons donc, c'est une marchandise qui revient à tant la pièce. Je conçois parfaitement que vous ne puissiez travailler par pure philanthropie, mais vous admettrez tout de même avec moi que la marge bénéficiaire est largement forcée.". Prononcée à bon escient, la formule est efficace; elle frappe d'autant plus le fournisseur qu'elle lui apporte la preuve de la compétence technologique de l'acheteur.

Reste précisément à posséder ces données valables, relatives au prix de revient. Qu'il s'agisse de revues techniques, de rapports sur les problèmes de la production industrielle, de compte-rendus de conférences ou d'exposés faits par des agents de marques concurrentes ou par des fabricants de produits similaires, nous conseille

lons à l'acheteur de ne négliger aucune des sources d'information qui s'offrent à lui. Les éléments d'un prix de revient se glanent à tout vent. L'annonce d'une baisse des cours en bourse, pour la matière première d'un produit fini, peut suffire pour donner à la discussion la tournure que l'acheteur souhaite. La suppression d'une taxe qui grevait l'importation d'un article peut aussi servir de point de départ à une argumentation convaincante.

Dans le même sens, encore, retenons combien sont utiles les visites d'usines qui permettent à l'acheteur d'estimer, en connaissance de cause, la valeur intrinsèque de la matière mise en oeuvre, l'importance des stocks nécessaires, l'incidence des pertes et des déchets sur le prix final unitaire, le degré de spécialisation requis de la main-d'oeuvre employée, l'outillage spécial indispensable, les possibilités de production accessoires ou complémentaires, etc. Les entretiens avec les fournisseurs ou leurs agents peuvent - répétons-le - apporter également à l'acheteur de précieuses indications; il n'est pas rare, en effet, que l'argumentation de vente s'appuie sur certaines exigences de la fabrication, dont il sera aisé de faire préciser quelques aspects financiers essentiels.

Dans la pratique, l'acheteur finira par acquérir la connaissance du prix de revient approximatif de divers articles qui composent son assortiment normal, et cela avant même de connaître les conditions de l'offre.

<u>L'esprit de collaboration</u>

Peut-être vous viendra-t-il à l'esprit, quelque jour, de considérer l'acheteur, le fournisseur et l'offre comme les pions principaux d'une partie d'échecs. A tout prendre, pareille conception de l'entrevue en vaudrait bien une autre et vous ne seriez pas tant éloigné du climat réel des affaires, à la condition de supposer avec nous que les deux joueurs se mettent au service de la clientèle.

En effet, acheteur et vendeur donnent l'impression d'envisager chacun le jeu sous un angle personnel, l'un souhaitant placer sa marchandise aux cours les plus élevés, l'autre supputant ses risques, ses besoins, ses possibilités et s'efforçant d'obtenir les concessions les plus larges. Il est rare que ce double examen de l'offre aboutisse du premier coup à un accord parfait. C'est qu'en dehors de la discussion d'achat proprement dite, portant sur les qualités, les quantités, les assortiments, les délais, les conditions de livraison, de vente, de publicité ou de paiement, les possibilités de réapprovisionnement ou de stockage, etc... il existe un élément psychologique : l'esprit de collaboration.

C'est dans ce sens, déjà, que nous avons insisté sur la qualité du climat de l'entretien. C'est pour cette même raison que nous avons mis le fournisseur à l'aise, en face d'un hôte se préoccupant à l'occasion de sa santé, de ses habitudes, sachant amener l'affaire insensiblement, et passer sans heurts du "social" au "commercial". Il ne faut certes pas qu'après ce premier engagement, des considérations purement techniques ou d'intérêt viennent opposer les deux in-

terlocuteurs jusqu'à l'intransigeance. Au contraire, la discussion elle-même doit se dérouler dans la franchise et la confiance, qui créent l'esprit de bonne entente, indispensable à la réussite.

Nous irons plus loin : le fournisseur élu au rang de collaborateur s'efforcera d'étudier, de rechercher et de présenter des offres susceptibles de répondre à des besoins définis de l'acheteur, adaptées à son genre de clientèle ou aux nécessités de son entreprise. À la vérité, il y trouvera son intérêt immédiat, étant certain d'intéresser son client et d'éviter des pertes de temps, des démarches inutiles. Mais cette collaboration ne s'entend pas à sens unique : il est indispensable que l'acheteur, de son côté, apporte toute l'aide possible à son fournisseur. Nous aimons assez cette formule qui consiste à définir, à l'intention de tout nouveau fournisseur, la position de l'entreprise, les caractéristiques de la clientèle, les limites de l'assortiment. Cela donne au vendeur une idée assez précise, encore que fort générale, du genre de marchandises qu'il pourra présenter avec quelques chances de succès.

Enfin, qu'acheteur et vendeur confrontent leurs problèmes respectifs, qu'ils apportent également leur concours à la recherche de solutions rationnelles et efficientes, et les affaires traitées prendront une tout autre signification. C'est dans ces conditions là seulement qu'un acheteur pourra demander à son fournisseur, dans les circonstances exceptionnelles, de réussir un tour de force. Car, aider le fournisseur à se valoriser au maximum, c'est en même temps gagner sa confiance, sa sympathie même, et s'assurer le bénéfice des conditions d'achat les plus favorables. Une fois encore, ceci nous ramène à souligner le caractère humain des relations commerciales.

Pour conclure

Cet exposé des facteurs intrinsèques de la discussion n'est ni complet ni systématique. Dans la vie quotidienne, une infinité de circonstances particulières se présentent, dans lesquelles il appartient à l'acheteur de tirer un parti immédiat autant qu'opportun d'arguments imprévus ou exceptionnels. De même, il apparaît bien évident que l'on ne pourrait, en aucune circonstance, se servir successivement des divers éléments que nous avons réunis avec l'unique dessein d'éprouver notre théorie sur quelques exemples, ni essayer leur efficacité sur chacune des offres requises par l'établissement d'un assortiment complet, sans courir le risque d'un échec quasi certain.

En réalité, les éléments de l'entretien se croisent, se conjuguent, se chevauchent parfois, chacun étant fonction de la réponse réservée par l'interlocuteur au précédent. Faire le choix qui convient, abandonner celui-là pour celui-ci, revenir au premier, puis conclure habilement en amenant le fournisseur au but que l'on s'est fixé, c'est affaire à la fois de psychologie, d'expérience pratique et de coup d'oeil.

C'est ici, précisément, que cette qualité qui consiste à savoir estimer avec pertinence la personnalité du visiteur peut ren-

dre de signalés services à l'acheteur. Mais cette qualité ne s'acquiert pas en un jour. Ainsi que l'exprime M. Gaston Fournials (I), "il faut du temps, et aussi cette faculté de pénétration qui ne peut s'acquérir sans la pratique". Avec le même auteur, nous conclurons que l'étude et la connaissance théorique des arguments de l'achat demeurent fondamentales, puisqu'elles offrent au novice un tremplin solide d'où il s'élancera sans crainte vers d'autres sphères plus personnelles dès qu'il aura puisé aux sources de notre raisonnement, l'assurance et la compétence qui font l'homme d'affaires.

La conclusion

L'aboutissement normal des entretiens entre l'acheteur et le vendeur est la conclusion d'une affaire.

Inutile sans doute de rappeler à l'acheteur qu'il ne doit signer un contrat qu'après mûre réflexion et après l'avoir lu avec attention.

Si un doute subsiste en son esprit, qu'il éclaire sa lanterne et prenne conseil auprès des personnes compétentes.

(I) Dans " L'art d'Acheter pour Revendre", op. cité, page 10

III DE QUELQUES CAS PARTICULIERS

L'acheteur mécontent

L'un des problèmes particuliers que l'on rencontre dans la profession est celui de l'acheteur chargé de recevoir un fournisseur dont les engagements n'ont pas été tenus, ou dont les offres sont battues en brèche par celles de la concurrence, ou encore dont les promesses laissent le client trop confiant démuni de marchandises en présence d'un marché particulièrement actif. Pour le qualifier d'un seul mot, disons qu'il s'agit là d'un acheteur dont le mécontentement est justifié sur le plan professionnel, c'est-à-dire qu'il ne résulte pas d'une saute d'humeur.

Généralement, l'acheteur mécontent adresse une convocation au fournisseur incriminé. Cette convocation pourrait, à la rigueur, se faire par téléphone, encore que notre préférence aille à la carte-lettre dont on garde une trace et qui précise, sans équivoque possible, le moment et le lieu de la rencontre. Au surplus, le téléphone risque d'entraîner l'acheteur dans des considérations verbales dont il sortirait difficilement et qui ôteraient à la convocation une part plus ou moins grande de l'intérêt qu'elle présente en elle-même.

L'accueil à réserver au vendeur sera correct.

Certes, il importe avant tout de savoir distinguer l'anodin de l'essentiel. Bien des litiges mineurs, portant sur une simple erreur de facturation, le bris de quelques pièces courantes ou un minime dépassement des quantités commandées, peuvent se liquider à l'occasion d'un entretien téléphonique ou d'une visite non imposée. Mais qu'il s'agisse d'une erreur sur la qualité de la marchandise, d'un manquant important ou d'un excédent sérieux, d'une anomalie dans l'assortiment des modèles ou de la répartition des coloris, d'une faiblesse dans l'emballage garantissant la conservation du produit, ou d'autres fautes dont l'entreprise aurait à supporter les conséquences d'une manière ou d'une autre, et c'est assurément entre le fournisseur et l'acheteur, sans aucun délai et sans aucun biais, que la question doit être tranchée.

Les affaires, après tout, sont les affaires et, nonobstant les sentiments que nous y mettons volontiers, toute faute, fût-elle involontaire, constitue une incorrection qui mérite un blâme. Celui-ci décerné avec les honneurs dûs, les explications s'écoutent froidement, sans commentaires autant que possible, et les mesures compensatoires sont discutées sans désemparer. Après quoi, les affaires continuent.

Encore une fois, on y mettra de la mesure et du bon sens : querelle de ménage n'est point affaire d'Etat, et l'erreur de facturation n'implique nullement qu'il faille convoquer en grande pompe l'agent général ou exclusif. On voit mal, du reste, sur quel sujet pourrait s'exercer, en pareil cas, le courroux enflammé de l'acheteur. Mais pour les manquements véritables, par contre, nous restons

convaincus de l'efficacité du blâme personnel et verbal de l'acheteur.

Les appels d'offres

Il arrive, que le motif de la convocation ne soit ni le blâme ni l'erreur, mais l'examen d'un plan d'achats, la préparation d'une campagne de vente, la présentation d'une collection originale, etc.

En règle générale, ces invitations en quelque sorte privées s'adressent à des fournisseurs triés sur le volet, dont on connaît parfaitement les ressources et dont on a pu apprécier les effets d'une collaboration efficiente autant que dévouée aux intérêts de la maison. On concevrait mal, à coup sûr, que l'acheteur instruisît des projets d'une campagne de vente, par exemple, tel représentant inconnu chez lui, mais qui peut fort bien être attaché au service de quelque concurrent.

Certes, les méthodes actuelles du commerce - la publicité et les relations publiques notamment - expriment une tendance marquée vers la politique de la "maison de verre", chère aux Américains. Il faut toutefois remarquer que cette tendance est plus apparente que réelle : les commentaires publicitaires ne dépassent en aucun cas les limites d'une information dont tous les termes ont été acceptés par la direction de l'entreprise, et les relations publiques, sans se départir du principe fondamental qui consiste à dire sincèrement ce qu'elles savent, voient leurs connaissances étroitement bornées à ce que ladite direction veut bien leur confier, à travers un prisme plus ou moins déformant selon les nécessités de l'heure.

L'acheteur n'agira pas autrement vis-à-vis des fournisseurs auxquels il fait appel, ne donnant à connaître que ce qu'il faut et sachant taire le reste.

Il est bien évident que le plan général des achats d'une entreprise ne comporte, dans ses lignes essentielles, aucun élément qui ne puisse être découvert aux principaux fournisseurs intéressés à sa réalisation et auprès desquels, en fin de compte, il faudra bien qu'on se rende pour assurer son exécution normale. Et quand bien même l'acheteur soulèverait l'hypothèse d'une prochaine campagne de vente ou de publicité, nous ne voyons pas où serait le drame: est-il encore, à l'heure actuelle, une seule entreprise industrielle ou commerciale qui n'ait en vue, à plus ou moins brève échéance, une manifestation de l'espèce ? Autre chose serait, et autrement grave aussi, de dévoiler les dates ou les détails d'une activité qui, par certains de ses aspects, se révèlerait nettement particulière.

Il y a du reste un art, dont l'acheteur saura tirer parti, qui consiste à laisser supposer au fournisseur qu'on le met dans le secret des dieux, tout en limitant cependant la confidence à deux ou trois indications encore imprécises, ou sur le point d'être montées en épingle par le service de publicité. Un art, disons-nous, et en même temps une nécessité si l'on veut s'assurer en retour un concours exceptionnel ou la priorité d'une collection. Car il est tout aussi évident que le fournisseur n'accordera de privilège que

dans la mesure où il lui sera fait confiance. C'est la loi du "donnant-donnant" ou de la confiance réciproque : le tout est d'en connaître et d'en respecter les limites, de savoir borner à l'appât indispensable l'étendue des prétendus secrets découverts. Point n'est requis de continuer à jeter l'èche au poisson lorsqu'il mord à l'hameçon : le plus important est alors de tenir la ligne...

Que dire de la réception elle-même, sinon qu'elle sera empreinte de cordialité, comme il sied à l'acheteur accueillant des collaborateurs sur lesquels il sait qu'il peut compter. D'ailleurs, les visiteurs afficheront d'eux-mêmes, sans aucun doute, un optimisme du meilleur aloi, sachant qu'ils sont attendus comme messagers de bonnes nouvelles.

De telles entrevues sont le plus souvent fructueuses pour l'acheteur, à la condition qu'elles demeurent exceptionnelles. Le défaut serait de vouloir répeter trop fréquemment la formule ou de l'étendre à des fournisseurs non qualifiés pour jouir du privilège. Bien que la multiplicité des catégories d'achats permette difficilement d'établir une règle générale en la matière -certains acheteurs étant, par exemple, perpétuellement à l'affût de la dernière nouveauté, tandis que d'autres sont tenus à une politique traditionnelle de réapprovisionnement - nous croyons volontiers que l'époque de préparation des achats en vue de l'entrée de saison est, dans tous les secteurs où elle se rencontre, la plus propice aux invitations de l'espèce.

La position de l'agent général ou du représentant est, pour cette fois, nettement favorisée : pressenti afin d'exposer sa collection, il trouve les portes ouvertes sans qu'il soit besoin de procéder à une quelconque entrée en matière. L'acheteur sait d'avance à quoi s'en tenir : voilà donc la collection, aussi attrayante que possible et proposée, selon toute vraisemblance, aux meilleures conditions du marché.

Est-ce à dire que tout soit bon à croire et à prendre ? Certes non, et l'acheteur aura bien soin de faire comprendre au visiteur, dès l'abord, qu'il s'agit d'une étude préalable du marché - d'une consultation, si l'on préfère - tandis que les ordres seront établis postérieurement au groupement indispensable des propositions émanant des différentes sources et en fonction d'un budget judicieusement réparti. Le cas échéant, on réservera les prix, les conditions définitives de l'offre restant à discuter. De cette manière, l'acheteur peut, sans s'engager trop avant, se faire une opinion d'ensemble sur les tendances générales du marché qu'il explore, apprécier la valeur relative ou l'intérêt des nouveautés, établir des comparaisons entre fournisseurs et assortiments, mûrir sa décision et finalement, ne prendre parti qu'en toute sécurité, à l'abri d'une impulsion première - et peut-être néfaste - qui résulterait d'un entretien enthousiaste ou de la sympathie inspirée par l'un ou l'autre des sollicitants.

En dehors de ces convocations que l'on pourrait qualifier d'aimables, et qui s'adressent surtout aux fournisseurs attitrés, se situent les appels d'offres proprement dits. Ceux-ci, dont le but

est généralement la recherche de produits ou d'articles [illegible] introduits dans l'approvisionnement de la firme, visant [illegible] de fournisseurs nouveaux, avec lesquels on se propose d'entretenir des relations, dans l'hypothèse où leurs possibilités répondent aux besoins de l'entreprise.

La méthode consiste à destiner aux producteurs intéressés une formule d'offre établie en fonction de la matière ou de l'article recherchés, des caractéristiques requises, des conditions d'achat, d'utilisation et de paiement, etc..., et que chacun des prospectés est invité à retourner, [illegible] ou l'énoncé de ses propres conditions, en regard des rubriques prévues, est susceptible d'être pris en considération par l'acheteur. Elle s'emploie principalement en matière d'achats industriels de matières premières, de produits bruts ou de pièces accessoires et procède habituellement d'une prospection systématique du marché. Par surcroît, elle constitue souvent le moyen le plus rapide mis à la disposition de l'acheteur désireux de pousser ses investigations jusque chez les fournisseurs les plus éloignés. Sauf en cas d'exception, les appels d'offres se font par écrit et, à l'égard des produits dont les qualifications peuvent être aisément fixées dans le cadre des [illegible] comme des articles qui font l'objet de normes établies [illegible] ter, l'acheteur sera donc fondé d'exiger une réponse [illegible] servant ipso facto le droit de refuser audience au [illegible] portun. Cette politique se justifie si l'on considère [illegible] vendeurs qui se présentent à l'acheteur d'une entreprise industrielle utilisant un grand nombre d'[illegible] alors même que les spécifications techniques [illegible] vent à déterminer chaque produit [illegible]

Toutefois, même dans ce cas, il n'est pas [illegible] qu'un des fabricants interrogés souhaite proposer [illegible] veau, répondant aux mêmes usages mais doté de [illegible] ginales et au sujet desquelles une entrevue [illegible] raissent souhaitables. Il va de soi que le [illegible] en pareil cas sera, autant que possible, accordé [illegible] l'acheteur est momentanément [illegible] approvisionnement [illegible] traditionnellement [illegible] ne s'oppose à un [illegible] du produit nouveau ni à un rapport détaillé [illegible] soumis à la direction [illegible] nique ou du bureau d'études [illegible] que l'approvisionneur [illegible] activement à l'évolution [illegible]

Quelle que soit sa qualification professionnelle [illegible] trouvera du reste un [illegible] laisse l'appel d'offres [illegible] à l'analyse ou [illegible] taient, jusqu'alors, [illegible] ment, d'expérience [illegible] mettre à profit pour acquérir des connaissances [illegible] étendues.

Mais l'appel d'offres ne peut [illegible] mande de renseignements, ni à l'expérimentation [illegible]

sée des matières proposées. Vient ensuite le moment où l'acheteur doit prendre une décision, faire son choix parmi les offres reçues et étudiées. Les spécialistes prétendent volontiers que la science des achats réside précisément dans la sûreté de jugement, les qualités d'appréciation qui font choisir par certains acheteurs, à point nommé et avec une régularité surprenante, parmi les offres concurrentielles, celles qui emporteront à coup sûr les faveurs du public et dont, par voie de conséquence, il sera tiré le meilleur profit.

Chance, hasard, don d'acheter, sens de l'opportunité, magie des affaires... tout a été allégué pour tenter d'expliquer ou de justifier des réussites du genre, parfois retentissantes. Et, sans doute, y a-t-il un peu de tout cela à l'origine de chaque transaction quelque peu spéculative. Mais nous restons persuadés, cependant, qu'il demeure également une large part d'étude psychologique du marché, de tous les facteurs qui le composent et l'influencent, et notamment des fournisseurs à qui, en fin de compte, incombe toujours la tâche de réapprovisionner le marché.

Les amis de nos amis ... et les autres

A côté de ces fournisseurs que l'on recherche et que l'on invite, il en est d'autres qui viennent spontanément, de qui l'acheteur se passerait aisément et à qui, pourtant, il sera le plus souvent amené à confier une commande. Nous voulons parler des " amis de nos amis", passés maîtres dans l'art de la référence, utilisée avec adresse.

Il y a, parmi ceux-ci, le commis-voyageur qui se présente "de la part de votre excellent ami Monsieur X" ou " envoyé par votre collègue Monsieur Z". L'article qu'il propose n'est sans doute ni meilleur ni pire que d'autres repris dans l'assortiment courant, les prix et les conditions sont souvent semblables. L'acheteur est alors partagé entre le désir de faire plaisir à ce Monsieur X ou à ce collègue Z, et la crainte de voir s'accumuler en pure perte des stocks de marchandises similaires, plus ou moins connues et dont l'écoulement risque d'être lent, sinon incertain.

Et que faire ? Ne point acheter, sous prétexte que l'article ne répond pas aux exigences présentes de l'entreprise ou parce que les stocks sont momentanément surchargés, c'est donner au vendeur l'occasion d'une nouvelle visite tout aussi inopportune. Et opposer un refus catégorique, n'est-ce pas s'attirer l'inimitié durable d'un fournisseur auquel on devra à l'avenir, avoir peut-être recours en raison précisément des rapports qu'il entretient avec Monsieur X ou Monsieur Z ? A tout bien considérer, il apparaît que la meilleure politique consiste à sortir du guêpier à la faveur d'une petite "commande d'essai" accordée avec les réserves d'usage. Pour peu que l'on prenne soin d'insister sur les difficultés du marché et que l'on promette au vendeur de faire appel à ses services dès que le besoin s'en fera sentir de nouveau, on a des chances d'être libéré de ses avances pendant un bon bout de temps.

Les plus audacieux de l'espèce, au lieu d'entamer ou de poursuivre les négociations habituelles avec l'acheteur commercial ou industriel de telle entreprise importante, se feront introduire chez le directeur, ou mettront à profit la rencontre d'un administrateur à l'occasion du banquet des "anciens de l'Université". L'offre sera ensuite soumise à l'acheteur, avec plus ou moins d'insistance ou avec la plus parfaite indifférence, par le supérieur hiérarchique supposé intéressé. S'incliner est la seule issue possible, ce qui ne dispense pas l'acheteur de s'entourer des garanties indispensables : accord de la direction responsable, quantités limitées, surveillance des livraisons, statistique des ventes et rapport détaillé du tout, prêt à être soumis, sur première réquisition, à l'oeil scrutateur du même supérieur en cause.

La galerie des fournisseurs indésirables s'enrichit de temps à autre de quelques phénomènes plus curieux les uns que les autres et dont nous ne pouvons offrir ici, à l'acheteur, qu'un nombre limité de portraits au regard de ceux qu'il rencontrera sans aucun doute dans l'exercice de ses fonctions.

On se méfiera, entre autres, du fournisseur qui, appliquant en quelque sorte le système des références et espérant par là vous convaincre, étalera sous vos yeux un carnet débordant de commandes, émanant de vos concurrents. Après quoi, il concluera : "Voilà bien une preuve que mon offre est intéressante, sinon tous vos confrères n'y auraient pas accordé une suite favorable." De là à prétendre que vous devez vous laisser convaincre par l'exemple desdits confrères, sous peine de passer pour incompétent, il n'y a qu'un pas. Au lieu de vous laisser impressionner, réfléchissez, après tout, votre cas est peut-être différent du leur et, par ailleurs, qui vous assure que le carnet de commandes n'a pas été établi pour les besoins de la cause?

Il y a aussi celui qui, à titre confidentiel, vous avouera qu'il est le fournisseur attitré de tel concurrent direct, mais se proposera pourtant de vous faire bénéficier exceptionnellement des mêmes conditions. Pour grosse que soit la ficelle, quelques acheteurs à leurs débuts s'y laissent encore prendre, croyant fermement qu'ils vont réaliser une affaire sensationnelle. Mais qu'ils réfléchissent donc un instant et ils seront d'avis qu'un fournisseur sérieux, ne se livrera jamais à semblable pratique où il risque de perdre deux clients à la fois... Le fait est généralement celui d'un commerçant nanti d'un stock important d'une quelconque camelote et qui, après s'être attaqué aux grands magasins "B" où il a eu la chance de décrocher un ordre pour quelques douzaines d'unités, ira partout clamant qu'il est "le" fournisseur de "B" et s'efforçant d'appuyer sur cette légende une argumentation.

Nous connaissons aussi le représentant de telle nouveauté exclusive autant qu'extraordinaire, dont les premiers stocks sont quasi épuisés, et qui possède tout juste, dans sa voiture, quelques pièces qui permettront à l'acheteur de répondre aux demandes les plus pressantes. Après quoi, assure notre homme, il faudra de longs mois avant que l'usine parvienne au rythme de production qui couvrira les besoins du marché. Enfin, il se propose de laisser son

petit stock sur place, moyennant paiement comptant, vous évitant ainsi les frais habituels de transport. Voilà sans doute, pensez-vous, l'occasion à saisir par les cheveux, la nouveauté qui plaira et pour laquelle il convient de s'assurer en temps utile des sources d'approvisionnement durables. Coupons net ce raisonnement : sauf en quelques domaines - la bijouterie et les couronnes mortuaires, par exemple,- où cette matière de procéder est habituelle, soyez assuré que vous avez affaire à un voyageur d'occasion dont l'unique but est de se débarasser, à vos dépens, d'un stock d'une marchandise invendable. Une fois l'argent empoché, il disparaîtra et jamais vous ne le reverrez...

L'entreprise est son propre fournisseur

Il nous reste à envisager un dernier cas particulier, celui de l'entreprise qui produit, ou fait produire pour son compte exclusif, une partie ou la totalité des matières et marchandises qui sont nécessaires à son approvisionnement.

C'est le cas, notamment, lorsque cette entreprise comporte à la fois un secteur d'exploitation industrielle, un département d'usinage et des services commerciaux. Une industrie métallurgique, par exemple, peut très bien posséder ses houillères ou ses centres d'extraction de minerais. Une fabrique de chaussures peut être propriétaire de tanneries, et plusieurs firmes spécialisées dans la vente par correspondance s'approvisionnent, pour tout ou partie de leurs stocks, chez leurs propres fabricants. Nous avons même connu le cas d'une grande entreprise de distribution qui, progressivement, s'est assuré la propriété de vignobles et de pressoirs, de plantations de café et d'une installation de torréfaction, d'une usine de produits chimiques et d'une autre confectionnant tous les articles de bonneterie.

On conçoit aisément dans quelle situation se trouve l'acheteur tenu d'utiliser aussi largement que possible, sinon exclusivement, des sources d'approvisionnement devenues parties intégrantes de l'entreprise sans, pour autant, négliger sa position sur le marché de la concurrence. Dans la mesure où l'obligation lui est faite de s'approvisionner exclusivement et totalement pour des articles ou des produits désignés, aux sources exploitées et contrôlées plus ou moins directement par l'entreprise, sa tâche se trouve, en quelque sorte, simplifiée et dégagée d'une large part des responsabilités qui lui incombent généralement. Le cas échéant, il lui suffit de renseigner la direction intéressée sur la position des prix concurrentiels, afin d'éviter de se trouver désavantagé. Et encore n'est-ce là, somme toute, qu'une simple formalité, la direction ne pouvant s'en prendre qu'à elle-même si les fournisseurs-associés ne se montrent pas toujours à la hauteur des circonstances.

Nous ne prétendons pas que la mission de l'acheteur puisse, dans ces conditions, être qualifiée de particulièrement intéressante. En fait, elle ressemble davantage à une simple fonction de surveillant des stocks, plutôt qu'au rôle de prospecteur d'un marché. Sans doute doit-il s'efforcer d'obtenir malgré tout les meilleures conditions et les qualités les plus avantageuses; sans doute aussi

doit-il prévoir et faire respecter les délais de fourniture, contrôler les quantités, assurer la répartition des crédits. Mais, de toute manière, l'acheteur ainsi lié ne possède plus de grand recours contre le fournisseur défaillant : le blâmer c'est toujours, tant soit peu, blâmer sa propre entreprise, et quand à le condamner, il ne peut généralement en être question.

Que dire, dès lors, si l'acheteur doit simultanément s'adresser aux fournisseurs-associés et à leurs concurrents sur le marché? Nous ne voulons pas faire ici le procès de l'entreprise qui tente de couvrir partiellement ou complètement ses besoins au moyen de ses propres centres de production et d'exploitation, ou grâce à des accords de collaboration forcée conclus avec certains fournisseurs. L'une des raisons qui amènent les chefs d'entreprises à cette solution est la difficulté d'assurer l'approvisionnement régulier en période de pénurie ou de contingentement; une autre est que la plupart des entreprises trouvent un bénéfice certain dans la suppression des intermédiaires commerciaux et, par voie de conséquence, des commissions qui leur reviennent. Mais il est peu de méthodes qui, à côté d'avantages plus ou moins nombreux, ne présentent pas d'inconvénients et ceux-ci, dans les circonstances qui nous occupent, intéressent directement l'acheteur.

On comprend aisément que le dit acheteur ne soit pas le maître incontesté d'une discussion - si discussion il y a - où le fournisseur s'appuye sur des contrats de coopération ou de copropriété dans une affaire industrielle ou commerciale dont le service des achats apparaît désormais comme un simple rouage administratif. Pourrait-il avancer que les conditions faites ne sont peut-être pas les plus avantageuses, ou prétendre que certains éléments du prix de revient paraissent forcés ? A priori, rien ne semble l'en empêcher, surtout s'il possède entre les mains des contrepropositions convaincantes émanant de la concurrence. Mais l'expérience se chargera bien de lui prouver - et cruellement peut-être - que son rôle est confiné dans des limites plus étroites. Le fournisseur-associé aura toujours les meilleures raisons... même celle d'être le plus cher parmi les pollicitants; et quant aux contrepropositions des concurrents, il affirmera bien haut qu'aucune ne pourrait être respectée et il conclura : " On peut toujours essayer pour en avoir la preuve ". A la vérité, le langage du fournisseur-associé devient rapidement autoritaire, et l'acheteur à tôt fait de comprendre que ses interventions - quoiqu'elles partent du meilleur naturel et ne visent que les intérêts de son entreprise - n'en sont pas moins jugées inopportunes.

De leur côté, les fournisseurs concurrents, parfaitement indépendants de l'entreprise, n'ignorent rien des accords conclus et fixent leur attitude en conséquence. L'acheteur fait-il mine de discuter les conditions de l'offre ? Ils tiennent toute prête leur réplique : "Vos propres fabricants peuvent-ils vous consentir ces prix ?". L'acheteur pris au piège songe alors à se servir des fournisseurs concurrents pour décourager les fournisseurs-associés, s'attirer leurs sympathies, leur permettre d'étudier les articles fabriqués par d'autres et de réaliser ainsi des pièces identiques à des conditions au moins aussi avantageuses. Mais la ficelle est

vraiment trop grossière pour que les fournisseurs invités à présenter leurs collections et à laisser leurs échantillons " pour étude" se méprennent longtemps sur les intentions de l'acheteur. Il en est qui refuseront dès la première invitation, prétextant qu'ils ne désirent pas entrer en concurrence avec une entréprise elle-même productrice. Les autres, s'ils espèrent conserver une part, si réduite soit-elle, dans le budget des achats, agiront cependant avec circonspection et ne manqueront pas de recommander à leurs agents la discrétion et la prudence.

De toute manière, le climat psychologique de l'entrevue acheteur-fournisseur n'est plus du tout pareil à celui que nous avons étudié d'une façon générale : le vendeur est sur la réserve, il sait que ses chances sont réduites - quand il n'est pas assuré, au départ, que la partie est perdue - et borne son argumentation en conséquence. De son côté, l'acheteur comprend parfaitement l'attitude de son visiteur et ne peut, quant à lui, s'engager dans la voie des promesses d'achat. On conçoit que de semblables entretiens aboutissent rarement à la conclusion d'affaires lucratives.

Progressivement, une sélection s'opère d'ailleurs parmi les fournisseurs concurrents, et l'acheteur reste finalement en présence de deux catégories distinctes : d'une part ceux dont il ne peut se passer parce qu'ils tiennent une place prépondérante sur le marché ou parce qu'ils sont les détenteurs exclusifs de produits à marque réclamée par la clientèle et, d'autre part, ceux qui se présentent en simples pollicitants occasionnels, ignorant souvent la situation particulière de l'entreprise et, souvent aussi, n'ayant à faire que des offres sans intérêt. Avec les premiers, on sait combien il est difficile de composer; pour eux l'acheteur, si puissant soit-il, demeure un client obligé à qui l'on impose la loi du plus fort. Les circonstances que nous relatons ne sont point faites pour améliorer cette situation et il est toujours à craindre qu'une insistance quelque peu marquée, de la part de l'acheteur, aboutisse à une rupture plus ou moins prolongée des relations. Quant aux seconds, ce sont des indésirables avec lesquels l'acheteur doit être ménager de son temps.

Une troisième catégorie de fournisseurs tend, par contre, à disparaître du champ d'action de l'acheteur lié à l'entreprise productrice, et c'est précisément celle des fabricants, représentants ou voyageurs avec lesquels se nouent la grosse majorité des relations d'achats dans les conditions habituelles. Les plus fidèles poursuivront peut-être la lutte durant quelque temps, s'efforçant de réserver à l'acheteur des conditions véritablement exceptionnelles. Mais il est à supposer que la réaction des fournisseurs-associés ne tardera guère : ils se placeront vis-à-vis de cette concurrence gênante, au risque d'avoir à supporter momentanément une perte qu'ils se chargeront bien de récupérer largement dès qu'ils seront les maîtres de la place.

En face d'une situation aussi chaotique, la seule politique que l'acheteur puisse adopter est toute de prudence et de réserve. Il ne lui appartient pratiquement jamais de juger les raisons qui conduisirent son entreprise à la formule d'approvisionnement autar-

cique. Il lui appartient moins encore de formuler un avis sur l'incompétence ou la capacité de tel fournisseur-associé, et nous lui recommandons bien de ne pas plaider non plus la cause d'un de ses anciens et fidèles fournisseurs, devenu concurrent. Qu'il fasse pour un mieux, dans les limites restreintes imposées à sa fonction, et qu'il couvre adroitement ses actes sous la responsabilité devenue entière de ses supérieurs hiérarchiques.

IV LES RAPPORTS LOINTAINS

Qu'il faut nous limiter

Sans doute pourrions-nous multiplier l'exposé de ces cas particuliers, et ce n'est point l'envie qui nous manque de le faire, tant chacun d'eux paraît définir à souhait la fonction des achats dans un domaine ou dans un autre. Il est évident, par exemple, que le processus psychologique décrit dans ses grandes lignes, s'il s'adapte d'une manière générale aux achats commerciaux, doit subir des remaniements, fondamentaux parfois, dès que l'on tente de l'appliquer au secteur des achats industriels. Nous avons précisé, en effet, que dans ce dernier secteur, la technologie des marchandises et la technique du métier prennent largement le pas sur nombre d'autres considérations; de même, nous avons ajouté que la plupart de ces achats échappent à ce climat psychologique créé par l'acheteur commercial dans son bureau, puisque les transactions s'effectuent aussi bien dans l'usine, sur le chantier, au laboratoire ou au bureau d'études techniques.

Nous pourrions aussi considérer tel domaine où la politique généralisée des prix uniformes et des qualités standard mécanise, en quelque sorte, les opérations d'achat et réduit le rôle de l'acheteur à celui d'approvisionneur. Ailleurs, c'est la mode qui impose ses lois versatiles; ailleurs encore, l'acheteur est placé sous la tutelle étroite d'un directeur des ventes. Ce sont là autant de facteurs qui, avec d'autres encore, peuvent modifier la structure psychologique de l'entretien entre l'acheteur et le fournisseur.

Toutefois, nous bornerons ici notre énumération. Mais nous ne pouvons, pour autant clore ce chapitre de la psychologie des achats sans faire état de rapports qui, quoique liant acheteur et vendeur, ne les mettent pas en présence. Il s'agit, comme on l'aura deviné, des rapports épistolaires, téléphoniques et télégraphiques.

Le courrier de l'acheteur

Les aspects psychologiques du courrier

Il n'entre point dans nos intentions de reprendre les principes de la correspondance commerciale. Nous réserverons, dans la partie technique de notre ouvrage, une place aux règles épistolaires les plus intéressantes à l'égard de la fonction des achats [illegible] le surplus, nous renvoyons le lecteur aux ouvrages spécialisés.

Par contre, nous mettrons ici l'accent sur les aspects psychologiques de la correspondance. Il nous faut tout d'abord considérer - comme l'écrit Fernand Desonay (I)- que " les affaires c'est, dans toute sa rudesse, la foire d'empoigne du struggle for

(I) Fernand Desonay : "L'art d'écrire une lettre", Editions [illegible], Bruxelles [illegible]

lifs". Cela signifie, entre autres choses, que si un acheteur adresse un appel d'offre au fabricant d'une nouveauté en vogue, il ne sera vraisemblablement pas le seul à le faire, dix ou vingt de ses concurrents pouvant poster en même temps, à l'adresse du même fournisseur, des appels similaires. Il faut donc que l'acheteur agisse de manière telle que sa lettre soit accueillie, lue, retenue de préférence à d'autres, et suivie d'effet.

Or, si l'on excepte les accusés de reception, les lettres de réclamation et les avis de passage -encore que nous ne voulions pas négliger ces aspects traditionnels du courrier - et que l'on aborde la prospection systématique du marché, c'est le plus souvent pour s'entenir au banal formulaire et au rituel d'accompagnement, l'un et l'autre exempts d'originalité. Pourquoi la lettre de prospection de l'acheteur ne serait-elle pas, au même titre qu'une lettre de vente, aguichante dès le départ, convaincante, aimable ? Pourquoi, puisqu'elle même est somme toute un message publicitaire dont le rôle consiste aussi à mettre en évidence, aux yeux du producteur, l'entreprise qui désire acheter. Quelle est sa signification, sinon " Nous vendons - ou nous produisons - de plus en plus et nos besoins s'étendent à vos produits. Voulez-vous profiter de l'occasion qui vous est offerte d'approvisionner notre secteur ? Quelles seraient vos conditions ?". Mais, encore une fois, les producteurs reçoivent, en période normale d'approvisionnement, des dizaines de lettres de l'espèce : il est logique que, limités eux aussi par une capacité maximum de production ou par un taux de rotation des capitaux, ils aient à sélectionner leurs futurs clients. Leur préférence ira toujours à celui dont la demande, présente de l'intérêt dans le fond et dans la forme.

Bien sûr, il ne peut être question de rechercher de vains effets de style : il faut n'écrire que si l'on a quelque chose de sensé à dire.

Un minimum d'attention ainsi que le respect de quelques règles fondamentales et l'expérience acquise par l'étude de modèles doivent permettre à chacun d'écrire à tout le moins correctement. Dans le chapitre qu'il consacre aux lettres d'affaires, F. Desonay stipule qu'elles doivent être aimables, personnelles et complètes. C'est une règle d'or.

Pas plus qu'on ne prend les mouches avec du vinaigre, on ne saurait se concilier les graces d'un producteur ou d'un vendeur à qui l'on prétendrait d'emblée, imposer un point de vue personnel opposé au sien propre. Il importe de développer clairement l'argumentation qui convaincra le destinataire.

Ce dernier doit retrouver dans le message écrit la même courtoisie, la même sociabilité qui président habituellement aux entretiens verbaux et dont le bien fondé n'est plus à démontrer.

Toute vaine polémique doit être bannie, ainsi que les mots blessants. L'auteur que nous nous sommes plu à citer estime que "chaque fois qu'un commerçant décharge sa bile noire dans son encrier, il administre la preuve qu'il est tout juste capable de s'

enrichir comme une vache de jouer de la harpe". Ménager la susceptibilité de chacun, distiller le miel et non le fiel, telles demeurent bien les recettes maîtresses des relations commerciales. Un sentiment de non-satisfaction, s'il n'est guère aisé à exprimer de vive voix, alors même qu'un sourire òu un geste peuvent atténuer encore les effets d'une expression trop vive, peut d'autant moins s'écrire sans ménagements à un correspondant, dont on attend la bonne volonté.

Prenons garde d'ignorer les rudiments même du savoir-vivre et du protocole epistolaire. Négliger de mentionner, en tête de la réponse, la référence dont est affectée une offre, c'est risquer d'indisposer celui que l'on contraint à des recherches superflues. De même, omettre l'indication d'un numéro d'appel téléphonique ou d'une adresse dont le destinataire aura l'usage; de même encore, ne pas préciser votre numéro de compte de chèques postaux ou de compte en banque dans une lettre par laquelle vous requérez l'établissement d'une note de crédit à votre profit.

Par ailleurs, nous craindrions presque d'énoncer une lapalissade en exprimant l'avis qu'une lettre d'affaires doit répondre de la façon la plus complète aux desiderata de son auteur, ou du correspondant s'il s'agit d'une réponse. Et pourtant, le cas est encore fréquent de lettres de l'espèce qui contraignent le destinataire intéressé à solliciter des précisions complémentaires. Si vous sollicitez l'offre d'une matière première intervenant dans la fabrication d'un ou de plusieurs de vos produits, n'est-il pas normal que vous donniez à vos correspondants les précisions utiles quant aux usages qui seront faits de cette matière, aux caractéristiques qu'elle doit présenter, aux transformations qu'elle subira, aux quantités que vous comptez employer et à la cadence de rotation prévue pour vos stocks ? Pourtant, complet ne veut pas dire prolixe, et l'on se gardera bien d'inclure dans la lettre les développements techniques qu'il est préférable de grouper sous forme d'annexe, dans la mesure où ces précisions sont indispensables.

En résumé, une bonne lettre d'affaires est à la fois ordonnée et explicite, tout en comportant une note aimable et personnelle à l'intention du lecteur et un remerciement, enfin, fut-il décerné à l'avance. Jamais on ne remerciera trop, ni trop tôt : la vertu du "merci" est égale à celle du sourire et les hommes d'affaires parvenus vous diront qu'ils doivent beaucoup à ce petit mot magique. Si vous sollicitez un service et qu'il vous est accordé, ne considérez donc pas l'affaire comme terminée : sachez inscrire votre remerciement dans quelques phrases auxquelles votre correspondant sera d'autant plus sensible que la gratitude est une vertu si rare.

Nous trouvons encore, chez F. Desonay, un usage excellent du "post-scriptum" qui peut être aussi une forme de la psychologie appliquée au courrier des affaires : "Il est de bonne guerre - écrit-il - pour le patron qui relit son courrier - et qui le relit soigneusement - avant la signature, d'ajouter _in fine_ et de sa main une phrase qui, par son tour personnel ou par une insistance toute cordiale, rend témoignage de la part affective qu'il prend à ses

relations d'affaires. On croyait négocier avec une raison sociale: on a l'aimable surprise de trouver un homme".

Enfin, un principe psychologique quelque peu différent auquel nous voudrions aussi faire allusion est celui du style positif. "Il consiste -écrit Surlemont (I)- à rejeter, dans la mesure du possible, les expressions ou tournures de phrases négatives, au profit de tournures franchement positives". Il est évident qu'une tournure de phrase négative, dans la lettre plus encore que dans la conversation, marque une attitude pessimiste : elle risque d'amener, chez le lecteur, une réplique du même ordre. Par contre, la phrase positive, directe, écarte le mieux le risque d'équivoque et développe un climat de confiance propice aux relations d'affaires.

Prenons cet exemple : votre trésorerie est surprise, il vous sera impossible de faire face à l'échéance fixée par l'un de vos fournisseurs, et vous lui écrivez : " A notre regret, nous ne saurons pas payer votre facture avant le I5 du mois prochain. Ne vous serait-il pas possible de nous accorder ce délai ?" C'est la forme négative. Mais vous pouvez transposer l'idée dans le sens positif: " Nous payerons sans aucune faute votre facture dès le I5 du mois prochain, pour autant qu'il vous soit possible de nous accorder ce délai". Vous sentez sans aucun doute la différence de climat psychologique : dans le premier cas, le quémandeur est aux abois, et ce qui l'inquiète c'est qu'il ne saura pas payer. Dans le second cas, par contre, il est certain d'avance que le délai sollicité lui sera accordé, et tout aussi certain de pouvoir tenir sa promesse de paiement.

De la valeur des règles

Pourquoi, dira-t-on, tant de précautions dans les formes quand, après tout, il semble bien que le fournisseur soit le premier intéressé à recevoir la lettre de l'acheteur et se doive d'y accorder toute son attention ?

En fait, si l'acheteur écrit à ses fournisseurs, c'est soit pour commander, soit pour réclamer, soit encore pour solliciter. D'une manière générale, la lettre de commande s'adresse à des fournisseurs connus - ou à tout le moins dont on connaît les conditions- et concerne des articles déterminés, référenciés, pour lesquels il n'est plus besoin ni d'examiner les qualités ni de discuter les prix. Dès lors, la communication se présentera le plus souvent sous l'aspect d'un "bon de commande" plus ou moins standardisé et au sujet duquel, nous nous réservons de dire l'essentiel dans la troisième partie de notre exposé. Nous nous bornerons donc à préciser ici que, dans certains cas, le formulaire peut être accompagné d'un mot d'introduction personnel, à moins qu'une mention comme "Avec mes compliments" ou "Avec mes remerciements", ajoutée en regard de la signature, ne remplisse les mêmes offices.

Dans le cas d'une réclamation, nous savons tout le profit que l'on retirera d'une explication courtoise et réfléchie, emprein-

(I) Dans " La lettre commerciale", Ed. Baude, BRUXELLES.

te cependant de fermeté. Restent les lettres de sollicitation et les appels d'offres, à l'égard desquelles, précisément, on s'imaginerait volontiers que l'honneur échoit à ceux qui les reçoivent. Détrompons-nous : lorsque l'acheteur s'adresse directement aux fabricants, c'est que ceux-ci ne lui ont délégué ni voyageur ni représentant. C'est donc que la marchandise est rare sur le marché, soit en raison d'un contingentement en vigueur, soit parce qu'il s'agit d'une nouveauté connaissant la pleine vogue. Dans les deux hypothèses, les producteurs détiennent les stocks disponibles et estiment inutile d'engager des frais qui n'auraient que pour seuls résultats que d'accélerer encore l'écoulement d'une marchandise dont la demande dépasse déjà l'offre.

Dès lors, l'acheteur qui éprouve le besoin de s'approvisionner est dans la position peu enviable du quémandeur à qui le fournisseur peut refuser la faveur qu'il sollicite. Sans doute, le refus pur et simple est rare en affaires, tout producteur ayant quand même un intérêt lointain à se constituer une clientèle aussi large que possible en prévision du moment où la production accrue débordera la demande. Quoiqu'il en soit, les conditions faites à l'acheteur-solliciteur ne seront pas toujours les plus avantageuses - à moins qu'il ne couvre à lui seul un secteur important du marché de consommation - et il ne lui appartient certes pas, de dicter ses volontés. La voie la plus sage reste celle de la diplomatie, dont nous venons d'exposer succinctement quelques principes élémentaires. Pour le reste, les arguments psychologiques qui président aux relations verbales entre l'acheteur et le fournisseur sont, pour la plupart, de bonne application lorsqu'il s'agit d'écrire.

L'acheteur téléphone et télégraphie

La meilleure ou la pire des inventions ?

Le téléphone est une forme de la présence qui s'impose plus encore qu'une lettre - à laquelle il est toujours permis de limiter l'audience - davantage même qu'un visiteur auquel on peut condamner sa porte. Par contre, dès que la sonnerie du téléphone retentit, c'est le signal de l'intrusion d'un correspondant à qui l'on devra presque toujours répondre. Car, en admettant même qu'un secrétaire stylé soit chargé de filtrer soigneusement les appels et, le cas échéant, de "regretter" votre absence, rien n'empêchera l'interlocuteur obstiné de solliciter un rendez-vous ou, à son défaut, de vous relancer jusqu'à ce que, excédé, vous décidiez de lui accorder enfin l'attention personnelle qu'il exige.

Parodiant le vieil Esope, on pourrait fort bien écrire que le téléphone est à la fois la meilleure et la pire des inventions modernes... Quoiqu'il en soit, nous savons qu'une interrogation téléphonique inopinée d'un fournisseur ou de son représentant peut, dans certains cas, laisser l'acheteur plus ou moins décontenancé. On se souviendra, par exemple, du vendeur qui, peu de temps après une première livraison, s'enquiert du sort réservé par le consommateur à sa marchandise, ou du voyageur qui, mis en présence d'une offre exceptionnelle, se croit autorisé à en informer tel de ses

clients réguliers. Quand bien même on serait intimement persuadé qu'il n'y a, ni dans l'un ni dans l'autre cas, la moindre intention de forcer la main de l'acheteur ou de hâter la conclusion d'une nouvelle affaire, l'impression première est rarement favorable et, par surcroît, il n'est pas toujours matériellement possible de répondre de but en blanc aux questions ainsi posées.

Il y aussi, hélas, les fâcheux pour qui le téléphone est un subterfuge dont ils usent avec l'espoir de renouer des relations rompues ou d'obtenir la faveur d'un entretien qui leur a été refusé à bon escient. Pour ceux-là, on souhaiterait volontiers que se généralise l'emploi d'un dispositif d'invention récente, qui double l'appareil téléphonique d'un petit écran de télévision grâce auquel on pourrait leur montrer tout à loisir de quelle manière est appréciée leur impertinence. L'acheteur connaît encore le finaud qui, peu soucieux de faire antichambre aux jours de réception, téléphone pour demander naïvement "à quel moment il peut être reçu". Avec lui, il faut se montrer ferme et répondre, courtoisement mais sans faiblesse : "Je reçois (et non je vous recevrai) tel et tel jours, entre telle et telle heure". A moins, bien entendu, que votre interlocuteur -agent général de firmes étrangères ou fabricant de passage dans votre ville - n'ait de sérieuses raisons à faire valoir pour être reçu sans délai, auquel cas il saura sans doute s'y prendre comme il convient.

Ces quelques considérations mises à part, nous sommes loin de nourrir à l'adresse de la téléphonie les sombres desseins du misanthrope. Il est assurément fort commode d'avoir, au service des affaires, un instrument aussi rapide qui permet, mieux qu'une lettre et presque aussi bien qu'une entrevue, de discuter les détails d'une proposition, de résoudre une difficulté ou d'élaborer une contre-offensive immédiate destinée à stopper les effets d'une manoeuvre de la concurrence.

Parmi tant d'exemples qui se rencontrent dans l'exercice de la profession, considérons celui d'un acheteur chargé d'approvisionner en denrées périssables les rayons d'une entreprise à succursales multiples, assurant la vente au détail dans un large secteur géographique. Personne n'ignore que les stocks de denrées périssables - légumes, fruits, volailles, fromages frais, etc.- doivent être renouvelés aussi fréquemment que possible, afin de garantir au consommateur un maximum de fraîcheur et de qualité. Dans la pratique, nombre de ces articles sont achetés journellement aux halles, dès les premières heures du jour, et répartis selon les besoins, entre les magasins de la "chaîne". Mais, précisément, l'un des problèmes qui se posent à l'acheteur est de savoir, avant l'achat, quelles quantités sont nécessaires. C'est ici que le téléphone, plus rapidement et mieux que tout autre agent de liaison, joue son rôle : chaque soir, à la fermeture des magasins, l'acheteur contacte ses différents postes de vente et dresse l'état des stocks qui s'y trouvent. En fonction des prévisions établies pour les ventes du lendemain, il peut ainsi procéder au groupement des quantités à acheter, par article, sans avoir à se déplacer avant les opérations d'approvisionnement proprement dites.

Pour le surplus, il faut aussi considérer que ce contact quotidien entre l'acheteur et ses subordonnés autorise, de part et d'autre, des commentaires pertinents et fructueux qui aboutissent souvent à une connaissance plus approfondie et plus suivie d'un marché en l'occurence très particulier. On constate également que l'appel lancé par l'acheteur agit comme un stimulant sur le responsable des ventes, qui a un intérêt direct à la qualité de son approvisionnement.

Quand le téléphone commande

A côté d'applications particulières à certains domaines, le téléphone peut se prêter à un usage méthodique en matière de commandes de réapprovisionnement et ce, aussi bien à l'échelle du commerce de détail indépendant que des grands organismes de distribution. On sait, en effet, qu'il existe dans de nombreux domaines des séries d'articles standardisés, dont les prix et qualités ont été définis, et pour lesquels les conditions d'achat échappent à toute influence personnelle de l'acheteur dans les limites d'une "capacité" de commande déterminée. Nous songeons notamment aux marques de cigarettes, aux poudres à lessiver, aux bières en bouteille, et à une foule de produits vendus sous marques, à des prix fixés, voire imposés par les producteurs.

A l'égard de ces produits, il semble bien que l'on puisse - sauf s'il y a risque de bouleversement économique ou monétaire immédiat - procéder aux réapprovisionnements d'une manière rationnelle et pour ainsi dire automatique. Pourquoi faire passer un représentant dont le temps est aussi précieux que le vôtre ? Pourquoi même écrire, moyen sûr sans doute, mais lent et parfois fastidieux. Téléphonons donc, mais sachons le faire en "businessman" conscient et organisé. Autrement dit, n'attendons pas, pour décrocher l'appareil, que le stock du produit envisagé soit totalement épuisé car nous ferions figure de client négligent et, partant, souvent négligeable.

En vérité, ses applications dans le domaine des affaires en général et dans celui des achats en particulier se sont multipliées à ce point que le téléphone est devenu un instrument indispensable à notre travail. L'acheteur doit-il s'informer des prix pratiqués par la concurrence avant de donner suite à l'offre qui lui est faite ? Il téléphonera ou fera téléphoner. Désire-t-il être mis au courant des possibilités d'importation ou des modalités de contingentement d'un produit ? Un simple appel lancé aux services de la Chambre de Commerce compétente ou à l'Office des Contingents et Licences lui apportera la solution. Souhaite-t-il rencontrer de toute urgence un fabricant ? Il sera rassuré de sa présence à l'endroit convenu avant d'entreprendre le déplacement jugé indispensable... Il suffirait de noter un à un les mobiles des communications échangées entre l'acheteur et ses fournisseurs, son personnel, les services intérieurs ou extérieurs durant une journée pour trouver une multitude d'applications.

Le revers de la médaille

Mais le téléphone, par ailleurs si pratique et si commode, présente cependant quelques inconvénients majeurs. Tout d'abord, il ne garde aucune trace des conversations auxquelles il sert de conducteur. Or chacun -dans le monde des affaires surtout- sait cela : "verba volant, scripta manent", les paroles s'envolent et les écrits restent. En dehors de quelques procédés d'enregistrement dont il serait prématuré d'affirmer qu'ils seront appelés à devenir d'un emploi courant, ce défaut implique donc, pour l'acheteur, la nécessité de confirmer par écrit les conditions ou les conclusions de l'entretien téléphonique. Encore faut-il remarquer que cette précaution ne s'impose pas toujours : un volume d'affaires considérable- dont les produits périssables ou standardisés fournissent des exemples- se traite par fil, sans confirmation et cela sans inconvénients. Il va de soi, en effet, que le fournisseur à tout intérêt à sauvegarder l'état de ses relations avec l'acheteur et à régler à l'amiable le différend qui pourrait surgir à la suite d'une méprise involontaire. Mais il demeure que l'on n'achèterait pas ferme 15 tonnes de minerai de cuivre ou une série de machines industrielles sur la foi d'un simple entretien téléphonique. Au reste, le vendeur qui livrerait une marchandise de l'espèce ou mettrait les machines en fabrication sans avoir entre les mains un ordre écrit et signé par son client ne serait qu'un imprudent.

D'autre part, l'usage du téléphone est à déconseiller dans certaines circonstances, les réclamations relatives aux fournitures de marchandises en étant un exemple. Nous nous plaçons ici d'un point de vue purement psychologique : il est primordial, en effet, qu'un entretien téléphonique demeure, dans tous les cas, empreint d'une impeccable correction. L'acheteur qui - volontairement ou non- se laisserait aller à paraître grossier, voire simplement désobligeant, risquerait fort de blesser l'amour-propre de son correspondant et ce sont là, chacun le sait, de ces blessures qui guérissent le plus difficilement. Or, le téléphone est loin d'offrir les ressources d'un entretien verbal au cours duquel un simple geste, une expression, un sourire peuvent aisément corriger ce que l'idée exprimée ou le langage employé présentent d'intempestif. On se souviendra que l'un des soucis essentiels de l'acheteur est de surveiller, d'analyser les réactions psychologiques de son visiteur : pareille possibilité lui échappe lors d'un entretien à distance et - tout comme c'est le cas pour les relations épistolaires - une seule ressource subsiste, celle qui consiste à pressentir adroitement l'humeur, l'état d'esprit du correspondant, ainsi que ses réflexes en face de l'argumentation qui lui est imposée.

De quelques règles

Faire usage du téléphone implique le respect de quelques disciplines auxquelles certaines personnes demeurent impénétrables. Le timide, par exemple, peut n'être pas capable de mener une conversation par fil mais parfois, pourtant, il trouve en se saisissant du récepteur un aplomb, une sûreté de raisonnement et d'expression qui

lui feraient défaut en face de son interlocuteur. Le timbre de voix ne peut être ni trop grave ni exagérément aigu; il importe surtout de rester naturel : beaucoup de personnes douées d'une voix naturellement agréable empruntent, au téléphone, un accent strident, nasillard ou faussement narquois qui les rend méconnaissables. Méfions-nous du rire qui devient vite grelottant, et n'ironisons point, car la défectuosité de la transmission peut conférer aux paroles prononcées une intonation toute différente et peut-être insupportable.

Quant au débit, il sera régulier et nettement articulé. Nous ne connaissons rien de désagréable comme une "mitrailleuse" qui vous tire sur le tympan, d'une seule volée, tout un discours auquel vous ne comprenez pas un traitre mot.

Lorsque vous téléphonez, ayez sous les yeux une note précisant les points à discuter, les arguments à faire valoir ou les renseignements à solliciter. Evitez les conversations qui tournent court ou à votre confusion. Ecartez aussi les sujets qui pourraient confondre irrémédiablement votre interlocuteur : au téléphone moins encore qu'à l'issue d'une entrevue, il ne peut être question de victoire ou de défaite. Faites toujours la part des choses : chacun peut commettre des erreurs, et le moraliste que vous pourriez être aujourd'hui deviendrait peut-être demain le coupable implorant son pardon.

Si votre correspondant sollicite un renseignement et qu'il faut, pour le satisfaire, se livrer à quelque recherche, priez-le de bien vouloir vous excuser et de préciser à quel moment vous pourriez le rappeler. Eventuellement, faites préparer la réponse par une dactylo ou votre secrétaire, tandis que vous poursuivez, avec votre correspondant, la discussion des autres points à l'ordre du jour.

Notons encore ces deux cas particuliers:

- Un fournisseur vous téléphone pendant que vous recevez l'un de ses concurrents, et souhaite discuter les détails d'une affaire en cours. Dites-lui franchement que vous ne pouvez lui répondre pour le moment, et priez-le de vous rappeler à telle heure, soit en dehors du temps dévolu aux réceptions; il comprendra.

- En votre absence, la dactylo a noté les numéros de deux ou trois correspondants qui vous ont appelé. Ne remettez jamais à plus tard le soin de les contacter à votre tour, et ne pensez surtout pas, à l'instar de quelques vieux routiniers des approvisionnements : "Bah, si je les intéresse vraiment, ils rappelleront...". Car l'oubli arrive tôt, tandis que l'occasion de réaliser une affaire lucrative peut vous échapper par votre propre négligence. Par surcroît, mettez-vous à la place de votre correspondant... et vous comprendrez sans doute la raison des sentiments plutôt froids qu'il éprouvera désormais à votre égard.

Ce sont là de " petites choses", bien sûr, mais de celles pourtant qui présentent, dans le cadre de la fonction des achats, plus d'importance qu'on le pense généralement. Trop d'acheteurs - et, d'une manière plus générale, trop d'hommes d'affaires - se con-

tentent encore de "connaître" les règles du savoir-vivre... ce qui ne les empêche pas de se conduire comme de parfaits butors : nous souhaitons en guise de conclusion, que l'évolution actuelle des relations humaines conduise à un sentiment plus juste de la courtoisie et de la réciprocité du service.

En bref... du télégraphe

Nous ne nous étendrons pas longuement sur l'usage qui peut être fait du télégraphe dans le métier d'acheteur, encore que certains facteurs psychologiques entrent, ici aussi, en ligne de compte. Il est évident qu'un "rappel" télégraphié à un fournisseur en retard de livraison fera plus d'effet que la traditionnelle communication imprimée... à la condition que l'on s'efforce de réserver cette méthode aux cas extrêmes. Quelquefois, l'acheteur sera tenu de télégraphier sa réponse au pollicitant, en raison d'un délai d'option fort restreint ou d'une cause restrictive telle que "valable pour le premier acquéreur". L'envoi d'un télégramme-commande aux fournisseurs lointains peut être moins difficile et moins coûteux qu'un message téléphonique. En pareil cas, on aura intérêt à communiquer avec ces fournisseurs par code : les dénominations ou références des articles seront remplacées par un mot-clef; les désignations d'unités de livraison - pièce, douzaine, grosse, m3, etc - seront supprimées, ayant été convenues une fois pour toutes; les nuances, coloris et tailles pourront également faire l'objet de simplifications qui réduiront l'importance du texte à transmettre et minimiseront le risque d'erreurs.

Dans d'autres domaines, ceux des opérations boursières ou des opérations maritimes notamment, le télégramme est d'usage courant, quasi conventionnel. Il offre sur le téléphone cet avantage de pouvoir, dans certaines limites, servir de preuve écrite et indiscutable d'un contrat conclu ou d'un accord donné. Ceci n'est pas sans intérêt lorsqu'il s'agit, par exemple, de traiter une affaire visant à l'approvisionnement d'un marché en matières premières exceptionnellement rares ou contingentées. Semblable preuve doit pourtant répondre à certaines conditions : tout d'abord, n'être point ambigüe comme c'est souvent le cas en matière de texte télégraphié; ensuite, préciser clairement la nature ou les conditions de l'offre, de manière à permettre son identification certaine. Il va de soi que, dans le commerce de tous les jours, on n'a pas coutume de rédiger un télégramme avec l'intention préconçue de se réserver un moyen de preuve admissible en justice mais, toutefois, on fera bien d'user du droit que possède l'expéditeur de faire relire le texte transmis, afin d'éviter des erreurs, fussent-elles de simple ponctuation.

En résumé

En résumé, le téléphone et le télégraphe constituent d'excellents outils pour l'acheteur, à la condition que l'on veuille bien ne pas exiger d'eux des services qu'ils ne sont pas à même de rendre, et qu'on ne se laisse pas surprendre par l'usage abusif que

d'astucieux démarcheurs tentent parfois d'en faire. Il est évident qu'on refusera, par principe, de discuter par téléphone les conditions d'une offre dont on ignore l'enjeu, tout comme on n'achètera pas, sur la foi des promesses d'un beau parleur, une marchandise dont on ignore les qualités... et plus encore les défauts. Mais, par contre, répétons-le, on peut fort bien faire confiance au fournisseur habituel qui, tenu exceptionnellement d'agir sans délai, vous propose par téléphone, et sous sa garantie, la conclusion immédiate d'une affaire dont il se réserve de vous présenter l'objet à brève échéance. Ici encore, c'est avant tout le climat psychologique qui guidera l'acheteur tout comme, du reste, il a guidé le fournisseur dans le choix de la méthode.

V L'ACHETEUR EN VISITE

Des raisons...

Un fait singulier caractérise le climat psychologique décrit jusqu'ici, c'est que l'action se déroule chez l'acheteur, dans son bureau ou dans son magasin, dans son usine ou sur son chantier mais, de toute manière sur son propre terrain. Dans tous les cas, cette position constitue un atout entre les mains de l'acheteur, celui qui pénètre dans son domaine devant tout d'abord forcer un obstacle et, ensuite, faire figure de demandeur en face du maître de la situation.

Sans doute nous objectera-t-on que la surproduction est le régime normal de l'économie contemporaine, et que les énormes moyens techniques dont nous disposons permettent d'assurer la répartition rapide des marchandises en masse. Pourtant, lorsqu'il s'agit de réparer les dégats d'une guerre ou de faire face aux brusques assauts d'une crise politique, ces masses ne suffisent pas toujours à couvrir les besoins immédiats : malgré les efforts de chacun, la marchandise reste rare et l'acheteur - à défaut de visiteurs, et sachant pertinemment le peu de crédit que l'on accorde en pareil cas aux sollicitations écrites - n'a plus qu'à se déplacer s'il souhaite obtenir de ses fournisseurs quelque chose à revendre ou quelque chose qui lui permette d'assurer, à son tour, la continuité de production au sein de sa propre entreprise.

Cette position de l'acheteur ne revêt toutefois pas un caractère aussi critique qu'il peut paraître à priori car, si les lettres restent parfois sans réponse et si les appels téléphoniques sont adroitement détournés de leur but, le déplacement, au contraire, impressionne toujours tant soit peu et donne des résultats favorables dans quatre-vingt dix pour cent des cas. En effet, l'effort matériel, pécuniaire et physique à la fois qu'il représente, ne peut laisser indifférent un fournisseur qui voit venir jusqu'à lui son client - car, malgré tout, l'acheteur demeure le "client",- et il est rare qu'en retour, le fournisseur ne consente pas, lui aussi, un effort pour le tirer d'embarras.

Au demeurant, la conjoncture économique du moment n'est pas la seule déterminante d'une politique de l'acheteur en visite, puisque dans certains secteurs privés et notamment dans l'industrie, la position de l'acheteur en face des marchés de matières premières rares ou instables est perpétuellement celle du solliciteur.

Et d'autres raisons

Abandonnons ces cas spéciaux et exceptionnels pour revenir à celui, plus fréquent, de l'acheteur qui reçoit généralement les offres de ses fournisseurs. Même pour lui, le déplacement constitue un facteur psychologique appréciable, dès l'instant qu'il sait comment en faire son profit. On aurait tort, remarquons-le tout de suite, de considérer la visite comme un moyen extrême qu'on n'em-

ploie qu'après avoir tout tenté, et à seule fin d'arracher la promesse d'une fourniture. Il y a plus et mieux : il y a les visites de courtoisie, d'étude, de réassortiment, de présentation, d'information, etc. A notre époque où les voyages sont tellement faciles que chacun se sent pris de la bougeotte dès l'approche des vacances, pourquoi l'acheteur, de passage dans une ville ou une région touristique, n'ajouterait-il pas à la liste des monuments et des sites à visiter celle de ses fournisseurs locaux, et leurs installations ou leurs usines ?

Le but immédiat n'est sans doute pas l'achat, chacun l'admettra, mais chacun - et le fournisseur en particulier - comprendra aussi que l'acheteur doit profiter de toutes les occasions qui s'offrent à lui pour augmenter ses connaissances professionnelles. Mieux encore : si on ne lui propose pas, il a pour devoir de demander à visiter l'usine ou les installations; si on ne lui procure pas les renseignements et les explications nécessaires, il a pour rôle de les solliciter, de questionner.

Certes, et dans certaines entreprises surtout, toutes les questions ne sont pas bonnes à poser. Il appartient à l'acheteur en visite de savoir discerner entre la saine curiosité d'information et l'intrusion indiscrète autant qu'inopportune dans les affaires d'autrui. Mais il ne faudrait pas perdre de vue que l'acheteur n'est pas seul intéressé à cette investigation : s'il peut y glaner des renseignements et des arguments qui lui permettront de mieux discuter les offres et, en définitive, de mieux acheter, il n'est pas moins vrai que le fournisseur profitera tout autant des connaissances acquises par son client. Il est évident qu'un acheteur bien au courant des possibilités et des ressources d'un fournisseur s'adressera plus volontiers à lui chaque fois qu'il envisagera l'essai d'une marchandise nouvelle dont la fabrication est compatible avec l'organisation de son entreprise, tandis qu'il évitera de lui poser des problèmes qui ne seraient pas exactement de son ressort.

Une collaboration efficiente

Enfin, et ceci est également appréciable, tout producteur sait pertinemment quel intérêt particulier il peut trouver à mettre son client au courant des problèmes de son entreprise. L'acheteur qui participe activement à son métier est avant tout un chercheur à l'affût d'une amélioration possible dans un secteur ou dans l'autre. Le processus d'une fabrication, la vue d'un outillage ou l'examen d'un procédé d'emballage peuvent faire jaillir l'étincelle qui permettra au producteur de réaliser, en collaboration avec son client, des économies considérables. Veut-on quelques exemples: c'est un acheteur en visite chez un fabricant de meubles de jardin qui suggéra à celui-ci de munir ses chaises-longues du type "transatlantique" d'une lamelle faisant ressort et qui communiquerait à l'usager, sans effort, un agréable mouvement de balancement; le modèle ainsi créé fait recette depuis plusieurs années déjà. C'est encore un acheteur qui, surpris du nombre considérable de produits résiduels inutilisés résultant d'un cycle de fabrication chimique,

suggéra une analyse qui permit de découvrir les éléments d'un excellent détergent dont des millions de ménagères ont aujourd'hui l'emploi.

Bien qu'elle soit loin d'avoir toujours des résultats aussi éloquents, la collaboration apportée par l'acheteur à ses fournisseurs, à l'occasion de visites et d'études sur place des possibilités et des ressources de production, n'est pas moins à considérer comme un facteur de premier ordre. Il est rare qu'un détail de présentation, d'emballage, de colori, de forme ou d'aspect ne puisse être amélioré avec profit et, tandis que le fournisseur - préoccupé à juste titre par quantité de problèmes essentiels - ignore ce détail, le visiteur s'en apercevra souvent du premier coup d'oeil, parce qu'il regarde avec des yeux neufs une entreprise dont quelques rouages sont presque certainement alourdis par la patine du temps et de la tradition. Au surplus, le contact de l'acheteur ne se limitera pas aux machines ni aux méthodes : il rencontrera les chefs de l'entreprise ou, à tout le moins, les responsables du département commercial avec lequel il traite habituellement. L'expérience prouve abondamment qu'un contact personnel avec ces services est toujours utile. N'éprouve-t-on pas cette impression qu'on s'entend mieux lorsqu'on se connaît "en chair et en os", plutôt que par le truchement d'un représentant ou, ce qui est pis encore, d'une machine à écrire ?

Le cas de l'acheteur-détaillant

Bien entendu, le déplacement de l'acheteur a parfois pour but bien déterminé un approvisionnement ou un réapprovisionnement en marchandises. Avec Gaston Fournials (I), nous faisons cette constatation curieuse que ces voyages sont généralement réalisés par les deux extrêmes de la hiérarchie des achats : d'une part les acheteurs-détaillants et, d'autre part, les spécialistes chargés d'acheter pour le compte des plus grosses entreprises. La plupart du temps, les premiers se déplacent parce que, établis dans des lieux trop écartés et ne bénéficiant que de faibles possibilités d'écoulement, ils ne sont que rarement -voire jamais- visités par les représentants. Peut-être direz-vous que ces derniers sont dans leur tort, et l'expérience que voici vous donnera raison : un voyageur supplémentaire, adjoint au représentant principal d'une firme importante avec, pour mission, la prospection exclusive des détaillants éloignés et des artisans négligés par son collègue, réalisa en une année un chiffre record qui dépassait de loin celui atteint avec le concours des clients plus importants et mieux situés. Mais l'exemple le plus frappant n'empêchera jamais un vendeur d'estimer, plan de campagne en main, que la visite des hameaux perdus et des clients disséminés est un jeu qui ne vaut pas la chandelle.

Le meilleur parti, pour l'acheteur-détaillant ou l'acheteur-artisan établis hors circuit des représentants, consiste donc à profiter d'un passage en ville pour se rendre chez leurs fournisseurs passer commande et, parfois même, prendre immédiatement livraison

(I) Dans son ouvrage " L'art d'acheter pour revendre ".

de la marchandise moyennant une remise pour les frais d'expédition récupérés. Nous n'irons pas jusqu'à prétendre que ces "petits acheteurs" sont reçus avec tous les honneurs, ni qu'on s'empresse de leur accorder des conditions exceptionnelles. Il est évident qu'ils ne peuvent s'arroger tous les avantages, n'étant pas à même de souscrire des engagements correspondants. Mais il n'est pas moins vrai que des artisans et des petits commerçants qui, fidèles depuis des dizaines d'années - et parfois de père en fils - à leurs fournisseurs jouissent auprès de ceux-ci d'une considération solidement établie, et reçoivent leur part des meilleures occasions. Nous ne nous lasserons pas de le répéter : en matière d'achats, la manière d'agir fait parfois davantage, et toujours autant, que l'ordre d'importance de la commande. La constance, la régularité, la fidélité sont aussi des atouts qui influencent un fournisseur, surtout s'ils sont appuyés par la présence effective de l'acheteur. Et qui plus est, ce sont précisément ces mêmes facteurs qui font défaut, le plus souvent, aux "gros" acheteurs, tenus de changer continuellement de fournisseurs pour s'assurer des conditions sans cesse plus avantageuses et pour varier constamment leurs assortiments.

Un autre point, également essentiel pour le fournisseur, mérite d'être exposé : c'est la garantie de paiement. Quand le fournisseur connaît l'acheteur, le problème ne se pose généralement pas; mais dès que le visiteur n'est pas, ou trop peu connu, la question prend toute son importance. Sans nul doute, le but final de tout producteur est la vente, mais s'il consent à livrer sa marchandise, il entend aussi - à juste titre, on en conviendra - s'entourer des garanties de paiement indispensables. Ainsi s'explique un mouvement de réticence plus ou moins vivement marqué à l'égard de l'inconnu, le souci d'une information qui se traduit en fin de compte par des questions -directes ou indirectes- tendant à savoir quelle est la notoriété ou, comme on dit volontiers de nos jours, quel est le "crédit" du client.

Dans ces conditions, nous suggérons à l'acheteur de prendre les devants, et d'assurer sa présentation avant même qu'il soit question des affaires à traiter. Tout problème d'intérêts mis à part, nous croyons du reste qu'il n'est guère indiqué de s'introduire d'emblée, sans avertissement, chez un fournisseur que l'on rencontre pour la première fois. C'est là simple question d'éducation, de savoir-vivre. De tels procédés appartiennent aux commis-voyageurs de second ordre, et l'on sait assez l'impression désagréable qui en résulte. Mieux vaut donc s'annoncer par lettre, et en profiter pour fournir des références qui s'imposeront d'autant plus aisément qu'elles sont spontanées. Le papier à firme est à lui seul un signe qui inspire confiance; l'indication d'un numéro de compte en banque l'est davantage encore, chacun sait cela.

Dans le cas où il ne serait pas possible de procéder à cette introduction préalable, on présentera ses "lettres de créances" dès les premiers mots de l'entretien. Eventuellement on se recommandera d'un bon client ou d'une banque réputée. Enfin, si aucune recommandation n'est permise, le meilleur moyen d'aborder le fournisseur et de vaincre son hésitation naturelle reste la proposition de payer la marchandise choisie. Un portefeuille bien fourni constitue, à défaut d'autres, un argument de poids, et qui ne trompe pas.

Encore un mot - et un conseil - à l'acheteur-détaillant en visite chez ses fournisseurs. L'essentiel est peut-être de ne pas "jouer à l'important". Cela ne trompe personne, surtout pas un producteur qui sait pourquoi vous venez jusqu'à lui, ayant lu les rapports de ses agents de vente. Soyez au contraire le plus naturel que vous pouvez : dites les raisons de votre visite et exposez franchement vos possibilités - ou vos probabilités - d'achat, si faibles soient-elles. Il y a gros à parier que le fournisseur s'intéressera à votre sort et qu'il vous proposera la visite - fût-ce une fois l'an - de son représentant général afin de vous tenir au courant des nouveautés et des occasions. Car, si le fournisseur ne peut se résoudre à envoyer ses vendeurs vers l'inconnu, dans les régions où les heures coûteuses passent à voyager et ne rapportent rien ou presque rien, il saura faire l'effort que mérite tout client, si "petit" soit-il, dès l'instant qu'il sera assuré de l'intérêt porté à la marchandise offerte.

Le gros acheteur

La-dessus, passons au potentat des achats qui, pour compte d'une grosse entreprise, se rend chez son fournisseur. Dans son cas, on a souvent tendance à considérer que s'il consent à s'imposer un déplacement coûteux pour lui-même ou pour la firme qui emploie ses services, c'est qu'il est assuré d'avance d'en retirer des avantages en même temps qu'un appoint psychologique appréciable.

Le problème n'est cependant pas aussi simple. Tout d'abord, il y a des marchandises qu'il faut voir, palper ou déguster avant de les acheter, et pour lesquelles l'échantillon classique, présenté ou envoyé à l'acheteur, ne donne pas toujours satisfaction. Nous songeons aux vins, par exemple : s'il est évident qu'un acheteur-détaillant, en quête de quelques douzaines de bouteilles ou d'un fût de gros rouge, ne peut entreprendre de visiter les vignobles de France ou d'ailleurs, l'approvisionneur d'un grand magasin spécialisé dans l'alimentation, par contre, ne saurait se dispenser d'effectuer une tournée des principaux fournisseurs avec lesquels il compte traiter. C'est que les marchés conclus par lui portent le plus souvent sur des contingents annuels qui représentent parfois la totalité des réserves créées chez les producteurs pour telles appellations commerciales dont l'origine garantie par l'achat direct assure au consommateur final la constance et le niveau de la qualité.

Dans certains cas, l'acheteur traite aussi sur la base d'une récolte future, spéculant plus ou moins sur la valeur des crus qui seront produits, sur les heureux effets d'une mise en conservation sur place ou dans les caveaux de sa propre entreprise. Enfin, ce n'est qu'au cours de ces prospections directes qu'il pourra discuter les conditions d'achat d'un produit à mettre en vedette ou en réclame. Et il en est ainsi pour toute une gamme de marchandises dont les spécifications varient d'une année à l'autre, parfois même d'une saison à la suivante : seul l'acheteur en visite pourra, en l'occurence, acquérir une connaissance réelle du marché et, par voie de conséquence, en tirer le meilleur profit.

Au surplus, on conçoit fort bien que l'acheteur ayant à poser les bases de transactions qui se chiffrent couramment par centaines de milliers de francs ne puisse s'en remettre aveuglément aux arguments toujours un tant soit peu artificieux d'un représentant - quand bien même il s'agirait d'un agent général ou exclusif - pour engager une partie dont dépend le sort d'un assortiment important et le taux de rotation d'un budget strictement partagé. Quant à l'échantillonnage, il n'offre ici qu'une valeur toute relative, nullement représentative, en tous les cas, d'un standard de qualité sur lequel on pourrait s'appuyer, puisque le produit envisagé présente précisément un caractère spécifiquement instable. Restent alors les relations épistolaires, les affirmations plus ou moins gratuites, etc... Mais les acheteurs spécialisés dans la branche savent le peu de crédit qu'il convient d'accorder aux promesses, lorsqu'elles viennent de loin et demeurent incontrôlables.

La solution, la vraie solution, consiste dans un contact direct avec les hommes qui dirigent la production, et avec la matière elle-même. Certains producteurs semblent l'avoir bien compris qui n'accordent aucune suite aux demandes d'offres émanant d'acheteurs trop peu intéressés - ou trop peu qualifiés - pour se déplacer.

Le point de vue du fournisseur moyen...

Nous touchons ici à un tout autre aspect du problème, aspect qui à trait plus spécialement au rang, au standing du producteur, et qu'il ne faudrait pas non plus négliger. Point ne suffit, en effet, d'être l'acheteur attitré d'une entreprise de premier plan pour se croire assuré de voir toutes les portes s'ouvrir avec la même facilité, et tous les fabricants se laisser dicter aussi aisément des conditions qui impliquent la suprématie sur le marché.

Sans doute, la présence de l'acheteur chez le producteur, surtout chez le producteur à l'étranger, constitue-t-elle déjà un facteur psychologique de poids. La première firme venue ne peut évidemment se permettre de supporter les charges qu'entraîne une telle délégation et le fait, à lui seul, affirme le niveau élevé de son potentiel d'achat, en même temps que la prépondérance de la place qu'elle occupe sur le marché. En outre, l'impression qui se dégage d'une telle visite sera d'autant plus pénétrante et plus durable que la personnalité de l'acheteur sera marquante et que sa compétence technique sera indiscutable.

C'est ici, précisément, qu'intervient l'élément particulier sur lequel nous souhaitons mettre l'accent : le rang de l'entreprise productrice. Tant qu'il traite avec des fournisseurs dont les ressources et les débouchés se limitent au niveau moyen, le gros acheteur, conscient de son importance sur le marché, présume qu'il n'a rien à redouter. N'est-il pas persuadé que l'effort qu'il fournit en se déplaçant, en allant jusqu'au fabricant, ajoute encore à la gratitude dont ce dernier lui est redevable pour l'avoir élu parmi ses fournisseurs ? Plus encore, il est assuré que son hôte ne reculera devant aucun sacrifice pour conserver sa faveur... et il

règle son attitude en conséquence, bien qu'il n'ait nul besoin d'afficher un air superbe pour exprimer la puissance d'un pouvoir d'achat qui s'impose assez de par lui-même.

Qu'on ne s'y trompe pourtant pas, le fournisseur, si modeste soit-il, possède sa politique de vente et sait parfaitement bien quel parti tirer des faiblesses de l'acheteur en visite. Celui-ci joue-t-il au grand seigneur ? Il le flattera, l'approuvera en tout, paraîtra concéder du terrain tout en l'amenant progressivement, mais sûrement, à son propre point de vue. Rares sont les acheteurs novices, infatués d'eux-mêmes, qui ne se piquent pas au jeu des fausses "bonnes" conditions.

... Et celui du fournisseur puissant

Que dire, dès lors, de la situation d'un acheteur - si important soit-il - qui se trouve en présence d'un fournisseur puissant, placé à la tête de quelque trust industriel ou commercial s'appuyant sur la monopolisation d'un très large secteur des affaires ?

Certes, il ne sera plus question pour lui de jongler avec les mêmes arguments et celui des quantités, notamment, perd toute son efficacité. Tandis que, dans la discussion avec un producteur de force moyenne, il jetait d'une manière désinvolte la fameuse question-clef :"Quelles sont vos possibilités de production ?", avec la certitude de pouvoir enchaîner, sans même attendre la réponse : "Je suis preneur pour le tout.", on conçoit bien que cette fois, au contraire, la plus grande réserve s'imposera. Il se gardera bien-et comme on le comprend - de faire la moindre allusion à la formidable capacité de production de son hôte ce qui, par voie de conséquence, aurait pour effet malencontreux de mettre en évidence la faiblesse relative de son potentiel d'achat.

Est-ce à dire que l'acheteur considéré soit nettement et définitivement désavantagé ? Nous le pensons d'autant moins que si cette hypothèse se confirmait, il y a belle lurette que les grands organismes de distribution n'enverraient plus leurs spécialistes chez les fabricants les plus importants d'Allemagne, de France, d'Angleterre, d'Italie ou d'ailleurs encore. C'est donc que la situation demeure accessible -sinon avec une chance égale, du moins avec autant de mérite - à l'acheteur qui saura faire choix d'une politique appropriée.

Mais, malgré notre désir d'illustrer cette théorie, nous ne pouvons entrer ici dans des détails qui nous entraîneraient loin au-delà des limites imposées à notre sujet. C'est qu'en vérité, chaque visite de ce genre constitue un cas d'espèce : connaît-on le fournisseur ? Possède-t-on, sur ses activités, des indications qui permettent de fixer à l'avance le sens ou le poids de l'argumentation ? Sait-on si, dans le pays où l'on va - car ne l'oublions pas, il s'agit souvent de fournisseurs étrangers - les hommes d'affaires obéissent aux mêmes règles que chez nous ? La soudaine menace d'un renversement politique ou d'un bouleversement économique ne

confère-t-elle pas à l'entretien un caractère nouveau et inattendu? Celles-là, parmi tant d'autres questions, suffisent à démontrer sur quel plan s'élève le débat entre l'acheteur important et le fournisseur plus puissant encore.

De toutes manières, la situation de l'acheteur en face de plus puissant que soi n'est pas, pour autant, désespérée. Il demeure tout d'abord l'attrait de sa personnalité, la valeur de la représentation qu'il assume. Les entreprises qui envoient leurs acheteurs aux foires internationales ou chez les principaux producteurs étrangers choisissent généralement leurs délégués avec un soin attentif. Elles savent le poids que peuvent avoir dans la préparation d'un marché, l'entregent, la culture générale, la diplomatie d'un acheteur, et surtout sa connaissance des langues étrangères.

D'autre part, si la prudence commande de taire des chiffres d'affaires qui paraîtraient dérisoires, elle n'interdit cependant pas d'avancer adroitement la thèse d'un "large développement possible du marché des produits visés, en Belgique et aux colonies". De même si, faute d'arguments péremptoires à faire valoir, il est inopportun de tenter d'obtenir une remise directe ou une diminution des tarifs courants, rien ne s'oppose à la recherche de solutions avantageuses des questions bancaires, d'assurance, d'expédition ou de douane. Il est évident que la présence de l'acheteur inspire confiance, et qu'elle autorise à faire crédit moyennant des garanties, sinon moins réelles, du moins plus souples.

Sur le plan national, par contre, il apparaît que l'acheteur n'a que peu de choses à espérer d'un producteur puissant, bénéficiant d'un monopole de fabrication ou d'une notoriété telle que ses produits sont jugés indispensables sur le marché. A moins qu'il ne soit doté d'une personnalité exceptionnelle, il ne parviendra sans doute pas à impressionner un fournisseur puissant et désireux d'exploiter au maximum un marché dont il sait être le maître du moment. Dans le domaine des prix, notamment, gageons qu'il sera irréductible. L'acheteur pour une entreprise d'alimentation au détail dont le secteur de vente s'étendait à une vingtaine de villes importantes du pays s'acharna longtemps, par des contacts personnels répétés avec la direction d'une importante chocolaterie belge, à obtenir des conditions de faveur. Ce fut en vain. Au plus fort des débats, la firme suspendit ses livraisons pendant trois semaines, à l'issue desquelles l'acheteur, harcelé par les gérants de toutes ses succursales, dut céder et accepter le tarif "sans conditions" du fournisseur intraitable.

Il n'est du reste pas sans intérêt de noter, en passant, le point de vue de ce dernier. Généralement, lorsque l'acheteur s'efforce d'obtenir des prix spéciaux c'est, soit dans le but de vendre moins cher que ses concurrents, soit afin d'accroître son propre rendement. Or, dans le cas observé, les produits sont répartis sur la base de prix fixés par le producteur, autant à l'achat qu'à la vente. Dès lors, l'acheteur qui, selon la première hypothèse, prétendrait mettre la marchandise en vente au-dessous des prix fixés braderait l'article et déclencherait, de la part de ses concur-

rents, une vive réaction auprès du fabricant. Quant à la seconde hypothèse, elle est combattue vigoureusement par un producteur soucieux de laisser à chacun de ses distributeurs des chances égales de profit et plus enclin, par surcroît, à aider un détaillant qui lui en saura gré plutôt qu'une entreprise qui n'hésitera pas à lancer sur le marché, à la première occasion, un produit de remplacement à la vente duquel elle trouvera un profit plus grand.

Avant de mettre un point final

Avant de mettre un point final à cette rubrique, nous voudrions insister une dernière fois sur les distinctions et les rapprochements qu'il importe d'établir entre l'acheteur "chez lui" et l'acheteur "en visite".

On ne devrait jamais perdre de vue que l'acheteur installé à son bureau possède l'avantage incontestable de pouvoir rester maître de lui-même et de la situation en toutes circonstances. En visite, celà n'est plus vrai. Le danger est partout : dans l'ambiance de la réception, dans le climat sympathique -trop familier parfois- qui tend à se développer, dans les paroles faciles et les acquiescements qui engagent sans même que l'on s'en rende compte.

Le fait de parcourir un champ de production et d'étudier sur place une collection mise en évidence avec un soin tout particulier crée, inconsciemment, une psychose d'achat à laquelle on se dérobe difficilement. Si convaincu que l'on soit des exigences à formuler et des conditions à discuter, il vient un moment où l'on sent la résistance fléchir: l'accoutumance s'installe, les articles paraissent bons et, l'argumentation du producteur aidant, ils seront bientôt les meilleurs comme les plus avantageux. Si l'on persiste à discuter les conditions, c'est bien plutôt pour la forme que par conviction personnelle, et il suffit souvent d'une remise de quelque pour-cent, consentie d'un geste faussement large par un fournisseur heureux de consolider à si bon compte son taux de rotation, pour qu'on éprouve la certitude d'avoir conclu le marché le meilleur de la saison.

Heureusement, le mal connaît des remèdes et, sans crainte d'anticiper sur la partie de notre exposé que nous consacrerons bientôt à la pratique quotidienne du métier, nous pouvons rassurer l'acheteur sur son sort : un brin de sagesse, une dose suffisante de prudence et quelques grains du plus solide bon sens le tiendront écarté du piège où il craindrait de tomber. Au demeurant, et nous soulignons le fait avec satisfaction, les fabricants honnêtes sont plus nombreux qu'on le reconnaît généralement : il en est relativement peu pour abuser d'une situation dont ils savent que, de toute manière, un premier bastion leur est acquis d'avance.

La règle d'or serait de pouvoir s'abstenir, dans tous les cas, d'une décision irrévocable ou d'un engagement formel qui n'aient été préalablement mûrement réfléchis. Le fait de noter certains modèles parmi ceux que présente une collection ne signifie nullement, après tout, que l'on veuille arrêter un choix définitif, pas plus

que s'informer des conditions éventuellement consenties à l'acquéreur d'un stock entier ne saurait comporter l'obligation d'acheter ledit stock. Mais la nuance est parfois subtile et requiert une attention soutenue, une part active au tour que prend la conversation.

Au reste, pareille position rappelle assez bien celle du représentant lorsque, au cours de l'entretien qui se déroule chez l'acheteur, ce dernier suggère adroitement les conditions et les avantages qu'il souhaite obtenir et qu'il tiendra pour acquis au premier signe d'acquiescement de son visiteur. Quoi d'étonnant, dès lors, à ce que les rôles se trouvent, ici, renversés ? C'est donc à l'acheteur qu'il appartient de se tenir sur ses gardes, de n'avancer rien qui puisse déborder le domaine de la simple hypothèse pour prendre un tour tant soit peu affirmatif ou catégorique. Le jeu du vendeur - et ce fait se vérifie à tous les échelons de la vente - est toujours de concrétiser, dans toute la mesure du possible, les résultats obtenus au cours de l'argumentation. On se rappellera, à ce propos, l'exemple classique du bon de commande que le commis-voyageur établit progressivement pendant l'entretien et qu'il glisse sous la main de son client comme un fait accompli qu'il suffit d'entériner.

Il subsiste toutefois une différence essentielle, selon que le système est appliqué par l'acheteur ou par le vendeur. Le premier peut toujours, au moment où son fournisseur lui soumet le bon de commande établi, se dédire et affirmer son intention de peser les conditions faites, de comparer les éléments de l'offre ou, plus simplement encore, de réfléchir avant de prendre une décision. Par contre, le vendeur est bel et bien tenu d'accepter et de respecter les conditions verbales qu'il a consenties dans la conversation et dont l'acheteur a eu grand soin de prendre note. Sauf à passer pour peu scrupuleux en affaires et, par conséquent, indigne de figurer au nombre des fournisseurs attitrés de l'entreprise.

Quant aux fournisseurs que l'on rencontre pour la première fois, ou qui se sont montrés pointilleux sur le chapitre des engagements discutés, la meilleure politique consiste à limiter strictement le temps de visite à une étude rapide des possibilités de production et à un examen schématique des conditions d'achat. Le déplacement de l'acheteur affecte ainsi davantage l'allure d'une mission d'information, et nul ne pourra se formaliser de la tournure résolument neutre empruntée par la conversation. Le résultat de cette politique est que, quelquefois, le fournisseur se laisse prendre au jeu, n'émet sur ses produits que des avis réservés, concède même à ses méthodes quelques faiblesses qu'il cache ordinairement avec grand soin et, en fin de compte, se montre à l'acheteur sous son jour le plus vrai. Dès lors, rien ne s'oppose à ce que ce premier contact soit bientôt suivi d'un second, plus approfondi, au cours duquel l'acheteur pourra dégager ses conclusions et réaliser son marché en parfaite connaissance de cause.

Il nous reste un autre point de vue à envisager. Car, si le métier d'acheteur trouve sa raison d'être dans la nécessité d'approvisionner l'entreprise ou le marché et si, surtout, on estime

que ce besoin d'acheter est assez pressant, assez important pour justifier la peine et les frais de déplacements parfois lointains, il n'est pas moins vrai que la politique d'un producteur quel qu'il soit est soumise à cet impératif catégorique auquel il a été fait allusion déjà : la nécessité de vendre. De cette vente, de cet échange continuel, dépend l'existence de l'entreprise productrice, exactement comme l'activité qui découle de l'approvisionnement d'un marché dépend de la permanence des achats effectués pour assurer cet approvisionnement.

Encore ne suffit-il pas qu'un fabricant épuise sa production au hasard des occasions rencontrées. Différents facteurs interviennent, dont la rapidité d'écoulement et la régularité des commandes. On conçoit, dès lors, l'attention portée à l'acheteur intéressé au point de se déplacer pour fixer son choix, attention d'autant plus vive que ledit acheteur fait montre d'un potentiel d'achat plus élevé. Il en résulte que le désavantage de la position de solliciteur vis-à-vis du fournisseur peut s'atténuer, voire disparaître, dès que l'acheteur parvient à s'introduire en qualité d'enquêteur du marché plutôt qu'en client convaincu à l'avance de la nécessité d'acquérir la marchandise qui lui sera présentée.

La politique de l'acheteur en visite peut ainsi se révéler sensiblement différente de celle qu'il applique lorsque les offres lui sont proposées chez lui. Pour nous résumer, rappelons les principaux cas qui peuvent se présenter :

- Poussé par une pénurie momentanée à prospecter le marché des produits ou des matières qui lui sont indispensables, l'acheteur n'occupe certainement pas une position des plus favorables. Mais pareilles circonstances sont généralement de courte durée - exception faite pour quelques domaines bien particularisés - et tempérées dans leurs effets par l'obligation faite au producteur de songer aux impératifs de la vente qui, dès la fin de la crise, se poseront à nouveau. Tous les acheteurs, quel que soit leur potentiel d'achat, se jettent alors dans la mèlée, et nous avons reconnu que les petits autant que les gros conservent des chances d'emporter leur part, dans la mesure où ils auront appliqué une politique de fidélité à l'égard de fournisseurs bien placés pour les dépanner.

- En face de conditions draconiennes dictées par les producteurs qui tiennent certains marchés entre leurs mains, soit sur le plan national, soit même à l'échelle des relations internationales, l'acheteur n'a généralement d'autres ressources que de s'y soumettre docilement. Cependant, les cas de l'espèce demeurent relativement rares, et trouvent un correctif dans la nécessité qui s'impose aux plus puissants industriels ou commerçants de vendre toujours davantage - et, par voie de conséquence, à des conditions plus avantageuses - pour faire face à la menace de surstocks résultant d'une productivité sans cesse accrue. Cette fois, il est évident que seuls des acheteurs de premier plan peuvent se permettre d'entrer en compétition, encore qu'il semble vain, la plupart du temps, de s'aller précipiter dans la gueule du loup. Tout au plus peut-on espérer retirer quelque profit d'une entrevue, pour autant qu'elle ne

soit point trop appuyée ni sollicitée, et que les qualités personnelles de l'acheteur parviennent à impressionner favorablement ses interlocuteurs.

- Dans tous les autres cas - visite de courtoisie ou de réapprovisionnement, visite habituelle d'étude des collections, prospection générale du marché ou déplacement fortuit - la position de l'acheteur est, sauf imprévu, favorable encore que non exempte des dangers auxquels il a été fait allusion et qui commandent la plus grande réserve en matière de décisions finales.

Que faut-il conclure de tout ceci, sinon que le rôle de l'acheteur est surtout de recevoir les offres des fournisseurs et non d'aller à leur recherche. Sauf s'il s'y trouve contraint par les circonstances, sauf aussi, s'il est certain d'en tirer un profit substantiel, nous lui déconseillons donc de se substituer au commis-voyageur. Il risquerait, à ce jeu, de perdre un peu de son prestige et beaucoup du temps qu'il consacrerait plus utilement aux multiples tâches que comporte sa fonction. En outre, s'il est au service d'une entreprise, on peut toujours craindre que l'estime, le crédit dont il jouit auprès des membres de la direction ne lui soient retirés dès qu'un marché conclu dans des conditions désavantageuses permettrait de conjecturer le relâchement de sa politique.

Troisième partie :

LA PRATIQUE QUOTIDIENNE DES ACHATS

I LES FACTEURS FONDAMENTAUX

La politique d'approvisionnement

Définition et explication

Après avoir envisagé la fonction économique des achats et jeté les bases de leur psychologie particulière, il est logique que nous abordions ici la phase technique de la profession ou, plus exactement, l'étude des opérations pratiques qu'elle comporte. En guise d'introduction à cette partie de notre exposé, un premier chapitre résumera les notions fondamentales de la politique d'approvisionnement et d'expression des besoins, au regard des différentes catégories d'entreprises à considérer.

Ainsi qu'on aura pu s'en rendre compte, l'opération d'achat proprement dite ne représente qu'une bien faible part des occupations professionnelles de l'acheteur. En fait, l'achat - c'est-à-dire, dans ce sens restrictif, la commande - est l'opération qui se situe au sommet du programme d'activités dévolu à l'acheteur, après l'étude des besoins et avant les opérations de contrôle et de résultat. L'ensemble de ces éléments - expression des besoins, détermination des achats, contrôle des stocks et évaluation des résultats - constitue la fonction d'approvisionnement, ou la fonction des achats au sens le plus large.

Nous ne croyons pas qu'une longue explication soit indispensable pour faire saisir le sens de cette discrimination qu'illustre, par surcroît, le plan même de notre ouvrage. Il apparaît nettement qu'il faut d'abord étudier le marché, tant celui de la production que celui de la consommation, et déterminer en conséquence les besoins de l'entreprise avant d'acheter. Il est non moins évident que l'opération d'achat n'est qu'un moyen, une étape vers le résultat dont on s'efforcera de prévoir les limites avant d'en surveiller la réalisation.

Dès lors, faut-il tenter d'ajouter à celles qui abondent dans nos précis d'économie une nouvelle définition de la fonction d'approvisionnement ? Nous nous contenterons du point de vue adopté sur ce sujet par le praticien des problèmes d'approvisionnement qu'est M. RIOTHON, lequel affirme que "l'approvisionnement est la fonction qui reçoit d'une part un programme de fabrication ou de vente et qui, d'autre part, distribue ce qui est nécessaire aux utilisateurs pour la réalisation de ce programme".

Quant à la politique d'approvisionnement, elle est constituée - au dire du même auteur - par "l'ensemble des règles de base sur lesquelles s'appuie toute l'activité de la fonction d'approvisionnement au sein d'une entreprise". L'idée vaut assurément que nous nous y arrêtions un peu plus longuement.

De la politique d'approvisionnement
à la politique d'entreprise

Nous n'insisterons pas sur le cas de certains acheteurs qui, pratiquant une politique d'abstention, rejettent toute responsabilité sur le fournisseur dès qu'ils ont passé commande. Il est inutile de souligner combien cette attitude est contraire aux règles des affaires en général et des achats en particulier.

Par contre, la plupart des acheteurs suivent - sans toujours s'en rendre compte - une politique d'approvisionnement plus constructive, dont les éléments rejoignent ceux de la politique générale d'exploitation de l'entreprise envisagée. C'est ainsi que l'acheteur d'une firme commerciale spécialisée dans la vente des marchandises de qualité courante aux prix le plus bas possible s'attache tout naturellement à l'argumentation "prix" des opérations traitées avec ses fournisseurs. Dans certaines industries où l'élément "qualité" prime tous les autres, c'est sur celui-là que l'approvisionnement porte son principal effort. Quelquefois - et notamment dans les grands magasins - le mode d'approvisionnement varie d'un département à l'autre, selon la catégorie de marchandises, l'importance du débit ou le genre de clientèle intéressée.

Mais ces exemples sont simplifiés à l'extrême. En fait, une politique particulière d'approvisionnement ne repose pas sur un seul élément distinctif tel que le prix ou la qualité, mais sur un ensemble de facteurs divers, tels que les conditions de paiement, l'échelonnement des fournitures, la garantie de réassortiment, etc. Dans ce sens, les grandes lignes de la politique imposée aux acheteurs d'un grand magasin à succursales multiples peuvent se résumer comme suit :

ASSORTIMENTS	FINANCEMENT	ACHATS	VENTE
ARTICLES COURANTS	Crédits mensuels; paiement des fournitures à trois mois, sans frais (I).	Marchandises classées, commandes groupées, livraisons échelonnées. Stocks réduits, rotation rapide. Ristourne de priorité accordée par les fournisseurs attitrés.	A qualité égale, prix sans concurrence.
NOUVEAUTES	Crédits limités; paiement au comptant moyennant escompte.	Commande d'essai; livraison urgente. Garantie éventuelle de réassortiment.	Choix d'articles en vogue, à des prix "démocratisés".
ARTICLES SAISONNIERS	Budget unique, étudié en fonction du chiffre prévu.	Commandes réparties, livraisons à dates fixées. Stocks spéciaux.	Epuisement du stock avant la date limite. Démarques et liquidation si nécessaire.

(I) Il peut être fait exception à cette règle de paiement en faveur de certains fournisseurs étrangers, mais la direction refuse en principe d'accorder l'accréditif, sauf si un contrôle de la marchandise peut être effectué sur place, avant paiement et sans frais supplémentaires.

C'est à dessein que nous faisons apparaître dans ce tableau jusqu'à quel point la politique d'approvisionnement amalgame les principes propres à l'achat, à la vente et au financement, de manière telle qu'elle se confond en quelque sorte avec les traits essentiels de la politique d'entreprise. Cette constatation nous autorise à situer, sur le plan pratique cette fois, la fonction de l'approvisionnement parmi les trois principes directeurs de toute entreprise, au même titre que la gestion financière et les opérations de vente. Au demeurant, c'est là une des raisons pour lesquelles la détermination de certains éléments fondamentaux des achats, tels que le taux de rotation ou le chiffre d'affaires à réaliser par exemple, échappe généralement à l'acheteur dès qu'il existe au-dessus de lui une direction assumant la gestion générale de l'entreprise.

Les influences extérieures

Nous venons de préciser que la fonction d'approvisionnement comporte, en fait, trois états différents, d'une part :

- l'expression des besoins de l'entreprise ; et
- la gestion des stocks et le contrôle des résultats ;

et d'autre part:

- les opérations d'achat proprement dites.

Mais la différence essentielle qui existe entre ces états fait apparaître quels sont les facteurs extérieurs susceptibles d'influencer la politique d'approvisionnement. Car si les deux premiers cités - expression des besoins, contrôle des stocks et des résultats - s'intègrent totalement dans la politique de l'entreprise et sont fonction de l'organisation adoptée, il n'en est pas de même des opérations d'achat proprement dites, lesquelles demeurent soumises à une série d'ingérences étrangères à l'entreprise et souvent imprévisibles, au moins quant à leurs résultats.

Le fait n'échappe à personne, en effet, que toute opération d'achat est fonction de la conjoncture du marché, de la politique commerciale des pays producteur et acquéreur, du climat social, et d'une foule d'impondérables dont il a été question par ailleurs. Il en résulte que la tendance protectionniste d'un pays, par exemple, peut avoir des incidences très importantes sur la politique d'approvisionnement de nombreuses entreprises, et spécialement de celles directement intéressées aux importations. De même, la mise au point de produits nouveaux peut révolutionner les procédés de fabrication, créer de multiples champs d'application et de consommation et, par voie de conséquence, bouleverser profondément la politique d'approvisionnement d'un nombre considérable d'entreprises.

Sur le seul plan financier, par exemple, notons encore que l'Etat peut, dans certaines circonstances particulièrement graves, réglementer la circulation monétaire, contrôler les crédits, provo-

quer artificiellement des mouvements de prix dans l'espoir de redresser la situation. Cette fois encore, la politique d'approvisionnement est directement atteinte, et avec elle la politique d'entreprise. Enfin, le tableau que nous consacrons ci-avant à la politique particulière d'une entreprise à succursales multiples fait lui-même apparaître l'incidence d'un facteur étranger sur la règle établie. En effet, tandis que cette dernière recommande aux acheteurs d'adopter le paiement des fournitures à trois mois de livraison et sans frais, une exception doit être consentie en faveur des fournisseurs étrangers, notamment, lorsque l'obtention de la licence d'importation implique le paiement. On admet du reste qu'un producteur étranger se refuse souvent à souscrire à des conditions qui le laisseraient pratiquement sans recours en cas de non-paiement.

Un souhait à formuler

Telles sont les premières considérations qui viennent à l'esprit lorsqu'on envisage la politique d'approvisionnement. D'une part, l'opération d'achat proprement dite apparaît comme peu de chose au regard des fonctions de préparation, de contrôle et de résultat auxquelles doit se livrer l'acheteur. D'autre part, la politique d'approvisionnement tout entière constitue sans aucun doute un maillon indispensable de la politique générale de l'entreprise et, comme tel, étroitement unie aux fonctions de financement et de vente.

En conséquence, une politique d'approvisionnement ne peut être édifiée que dans la mesure où les rouages financiers sont solidement établis et où les buts de l'activité - qu'il s'agisse de revente, de fabrication ou de transformation, de préparation ou de service - apparaissent clairement. Là où l'acheteur ignore les buts essentiels de l'entreprise, et là où les rouages financiers sont enrayés, il est pratiquement impossible d'édifier une politique d'approvisionnement qui soit valable.

Notre voeu est que les dirigeants d'entreprises saisissent toute la gravité de ce problème et agissent en conséquence, de manière à ce que les fautes commises ne soient plus imputées automatiquement à l'acheteur, alors même que celui-ci n'est pas en possession des éléments indispensables à l'exercice de son activité.

Nous souhaitons également que l'acheteur-détaillant ou l'acheteur-artisan, seuls maîtres de leurs entreprises, fassent preuve d'assez de bon sens en matières de prévisions budgétaires et de jugement au regard des clientèles prospectées, afin de pouvoir réunir les éléments d'une politique d'achat profitable et sûre autant que possible. Pour eux, plus encore que pour tout autre acheteur, la conception et le respect de cette politique constitue le maître atout de la réussite.

L'expression des besoins

Il est à peine nécessaire de rappeler qu'une opération d'achat quelle qu'elle soit, est réalisée en fonction d'un besoin - que celui-ci résulte d'une activité de fabrication, de transformation, de réparation, de consommation ou de service - et en vue d'un résultat, lequel se traduit par un chiffre d'affaires à atteindre et un profit à réaliser.

Or, le besoin s'exprime ou se suscite. Il s'exprime lorsque le service de fabrication d'une usine, par exemple, adresse au service des approvisionnements un bon d'achat pour la quantité de matière première nécessaire à l'exécution de la commande enregistrée. Il se suscite lorsque, avec l'appui de la publicité, de l'étalage ou de la démonstration notamment, l'acheteur lance sur le marché un produit nouveau qui apportera au consommateur un confort supplémentaire, un plaisir particulier ou les facilités qu'il recherche.

La première fonction de l'acheteur consiste donc à découvrir et à mesurer les besoins qu'il est capable de satisfaire dans les limites de sa spécialisation, de manière à y répondre le plus complètement possible et en visant l'objectif qui lui a été assigné.

Sur un plan général

Sur le plan le plus général, l'expression des besoins apparaît à l'acheteur par la connaissance de son entreprise, de ses fournisseurs et de son marché. Nous envisagerons donc successivement ces trois points.

Nous avons précisé déjà comment une entreprise industrielle peut exprimer les besoins de ses services de fabrication, et on se rappellera qu'une firme commerciale indique pareillement à ses acheteurs quels sont les marchandises ou les services que souhaite acquérir sa clientèle. Mais nous verrons bientôt comment l'expression même de ces besoins demeure le plus souvent imparfaite et incomplète.

En fait, si le besoin d'une entreprise industrielle se traduit par la commande d'une matière première, il importe de remarquer que le choix de cette matière est lié à un ensemble de facteurs divers ou d'influence variable, tels que les possibilités de production, la situation des débouchés, les caractéristiques de l'objet fabriqué, la nature des problèmes techniques à résoudre, et bien d'autres encore. Exactement de la même manière, le choix d'un article réclamé par la clientèle d'un magasin dépend pour une large part de la spécialisation de ce magasin, du rang social de sa clientèle, de l'importance du débit possible, etc.

Par ailleurs, l'expression d'un besoin est le plus souvent tardive et comporte par voie de conséquence un risque à l'égard du chiffre à réaliser. Entendons par là que si le vendeur, par exemple,

n'est pas à même de satisfaire dans le plus bref délai le besoin exprimé par son client, l'information parviendra au bureau d'achat sous forme de "vente manquée" (I). Même au stade industriel, il est fréquent que la date de livraison prévue sur le bon d'achat transmis par les services de fabrication ne puisse être respectée par le fournisseur, en raison des délais d'approvisionnement ou de production.

La meilleure méthode à préconiser pour remédier à ces inconvénients majeurs, réside dans la préparation professionnelle de l'acheteur, grâce au stage à l'usine ou au magasin. Plusieurs entreprises importantes de distribution, dont on sait que la puissance repose principalement sur l'efficacité des approvisionnements, ont pour règle de n'admettre dans les cadres de leurs services d'achats que des employés qui connaissent la pratique de leur organisation de vente.

Sans prétendre qu'il faille pousser aussi loin, dans tous les cas, une formation qui risquerait de s'étendre parfois sur plusieurs années, nous sommes d'avis que l'acheteur, avant d'entrer effectivement en fonctions, aurait intérêt dans tous les cas, à effectuer un stage pratique dans les services qu'il sera chargé d'approvisionner. C'est pour lui, ne l'oublions pas, la seule façon valable d'apprendre à connaître les particularités de l'entreprise : possibilités techniques ou commerciales, débouchés, clientèle, etc., et d'établir son plan d'activité en conséquence, de manière à éviter autant que possible les surprises désagréables auxquelles nous faisions allusion ci-dessus.

Le deuxième atout porte sur la connaissance des fournisseurs, c'est-à-dire de leurs capacités techniques et de leur organisation. Il est évident qu'un acheteur parfaitement informé des moyens d'action et des ressources de ses fournisseurs saura, en présence du besoin exprimé, s'adresser à celui d'entre-eux qui produira la matière ou la marchandise la plus exactement conforme aux spécifications souhaitées. Au surplus, la connaissance de l'organisation des fournisseurs apporte à l'acheteur des garanties qui facilitent sa tâche et diminuent le risque de mécontentement des utilisateurs ou des consommateurs. Si les pièces à fournir sont destinées à une fabrication qui requiert la meilleure qualité et un calibrage très précis, par exemple, la commande sera placée de préférence chez le producteur dont on sait que l'organisation comporte un service de contrôle qualitatif qui offre les garanties désirables.

Enfin l'acheteur doit pouvoir traduire l'expression d'un besoin en fonction du marché de production et de consommation. A priori, cette notion apparaît comme un élargissement des deux premiers points traités, élargissement qui met l'acheteur à l'abri d'une routine incompatible avec le caractère dynamique de sa fonction. D'une part, on ajoutera aux connaissances acquises au regard de l'entreprise celles, plus larges, relatives à des entreprises similaires ou concurrentes comme aussi à leurs clientèles. Ce procédé permet-

---

(I) Nous consacrerons une rubrique à ce sujet dans le cadre des opérations de contrôle et de résultat.

tra d'établir un assortiment de produits qui répondent plus spécialement aux besoins particuliers de l'entreprise et de sa clientèle, tout en évitant de se situer à un niveau inférieur à celui de la concurrence. D'autre part, on étendra la prospection du marché des approvisionnements à des sources nouvelles, plus directes ou plus avantageuses.

Au reste, il y a davantage à faire pour répondre à l'expression des besoins. Une connaissance étendue du marché apportera les éléments de produits nouveaux, de procédés améliorés, d'usages intensifiés. Nous savons l'appoint que constitue dans ce sens la technologie des matières, s'appuyant elle-même sur les ressources de la documentation. Enfin, un dernier facteur lie l'expression du besoin à la connaissance du marché : l'étude des réglementations économiques, commerciales ou sociales qui régissent les approvisionnements.

Tels sont, succinctement exposés, les trois éléments qui assurent à l'acheteur une recherche efficiente et rationnelle des besoins qu'il a pour mission de satisfaire. Mais, nonobstant la valeur des enseignements acquis sur ce plan général, il subsiste entre l'expression des besoins industriels et celle des besoins commerciaux des nuances que nous allons analyser.

Les besoins industriels

Reprenons le problème à son point de départ : les approvisionnements industriels s'effectuent selon les besoins exprimés par l'entreprise dans le cadre de son programme d'activités.

Ces besoins sont donc définissables en fonction des fabrications commandées par la clientèle ou prévues par la direction, et au regard des procédés de production employés. La difficulté essentielle à résoudre réside dans la spécification des besoins exprimés, et c'est tout naturellement sur ce point que portent les efforts conjugués des services de fabrication et de l'acheteur.

Dans un cycle normal d'organisation les besoins sont signalés à l'acheteur au moyen de "bons d'achat" qui précisent la nature du produit, la qualité requise, la quantité nécessaire et les délais d'utilisation. Toutefois ces spécifications ne sont pas toujours suffisament précises ou complètes : la détermination exacte de l'usage auquel la matière est destinée, par exemple, fait souvent défaut comme, parfois, l'indication du prix maximum compatible avec le prix de revient global de la production envisagée.

On sait combien chacun s'imagine aisément que son interlocuteur est au courant des données du problème dont on l'entretient. Cette remarque s'applique aussi bien au vendeur, au consommateur ou au chef de fabrication, et le demandeur sait évidemment ce qu'il désire, tandis que l'acheteur, si bien informé soit-il des mobiles de l'entreprise, n'est pas à même de deviner quelles sont précisément les caractéristiques attendues.

Il appartient donc à l'acheteur de fournir aux services inté-

ressés des formules de bon d'achat qu'il suffira de compléter pour que soient réunies toutes les spécifications indispensables à la prospection du marché. Le cas échéant, il démontrera au préposé à la préparation de ces bons, la pertinence et l'utilité des indications qui lui sont demandées.

C'est également l'acheteur qui procurera aux services utilisateurs les nomenclatures des différents produits existants et des usages prévus pour chacun. Il pourra dès lors exiger que chaque bon d'achat indique la spécification exacte et complète du produit demandé, notamment en ce qui concerne l'usage auquel on le destine. Ce dernier point est d'autant plus important que l'acheteur a pour mission de rechercher un produit qui soit d'une qualité strictement en rapport avec l'emploi envisagé, cette politique étant la seule capable d'assurer le prix de revient minimum, pour une qualité garantie.

Au surplus, la documentation adressée aux utilisateurs a pour but de lutter contre l'esprit routinier qui domine fréquemment chez les techniciens les plus avertis, et l'étude technologique sur laquelle elle s'appuie montre que le progrès nécessite un renouvellement périodique des équipements industriels et l'introduction fréquente de matières nouvelles ou de fabricats améliorés.

On peut donc conclure que plus les spécifications du bon d'achat seront précises, plus poussées pourront être les recherches en vue de procurer au demandeur la matière qui répond exactement au besoin exprimé. Ce premier principe étant acquis, l'acheteur s'efforcera d'agir sur ces spécifications de manière à porter les opérations d'approvisionnement au maximum de l'efficacité. Cette action, ainsi que nous le démontrerons brièvement, s'étend aux notions de quantités, de délais et de qualités.

Les besoins exprimés portent sur des quantités fort variables, dont certaines sont nettement insuffisantes au regard des opérations d'achat qu'elles entraînent. Un utilisateur peut fort bien ne pas se rendre compte des problèmes d'approvisionnement que pose sa demande, ou supposer que l'article commandé existe en stock d'une manière permanente. Dans certains cas, du reste, la fourniture implique l'acceptation par l'acheteur d'une quantité minimum, qu'il s'agisse d'une tonne, d'un wagon ou d'une fabrication complète. On conçoit que le producteur n'accepte pas le moulage de 25 ou 50 pièces d'une forme ou d'une composition spéciales. A cette raison majeure s'ajoute encore le fait que l'importance de la quantité permet souvent d'obtenir une réduction du prix d'achat et, par voie de conséquence, d'améliorer la position de l'objet fabriqué sur le marché.

Il importe donc que la quantité déterminée par l'utilisation soit fonction à la fois de la fabrication envisagée dans l'immédiat et des fabrications ultérieures logiquement possibles dans les délais du taux de rotation des stocks. A ce stade, une collaboration étroite entre l'utilisateur et l'acheteur sera souvent indispensable.

Non seulement la question de consommation dans un délai fixé est en cause, mais aussi la possibilité matérielle de réassortir en temps opportun. Certains produits ne sont disponibles qu'à des époques fixées en raison des particularités de la production ou de l'exploitation. D'autres, en provenance de contrées lointaines, exigent des délais exceptionnels. D'autres encore ne peuvent être achetés qu'à l'occasion de la publication des listes de contingentement et au prorata des possibilités offertes par l'accord financier conclu avec le pays producteur. Et d'autres, enfin, se rangent parmi les produits qui doivent être stockés lorsqu'ils sont disponibles, pour faire face aux besoins à venir(I).

Quelles que soient les raisons déterminantes de la quantité, celle-ci sera fixée en fonction du taux de rotation, des possibilités d'utilisation et des ressources financières de l'entreprise. Lorsque la méthode est applicable, l'acheteur aura recours aux livraisons échelonnées, qui garantissent la fraîcheur des marchandises, diminuent le risque de détérioration et l'encombrement des stocks, et surtout, autorisent les paiements échelonnés au fur et à mesure des fournitures. Lorsque la production ne se prête pas à cette pratique, on envisagera l'approvisionnement simultané de plusieurs entreprises associées, ou simplement non concurrentes. La formule est fréquemment utilisée pour divers articles importés et il serait judicieux de la généraliser aux secteurs où elle est applicable.

A l'égard des spécifications de délais portées sur les bons d'achat, l'action de l'acheteur apparaît principalement lorsque les indications demeurent vagues ou ne correspondent pas à la cadence logique de production. Si l'utilisateur prévoit l'emploi de la matière dans 2 mois, il aura tendance à fixer au service d'achat un délai réduit à 6 semaines, pour diminuer le risque de retard dans la livraison. De son côté, l'acheteur, qui n'ignore pas cette pratique, rétablira automatiquement le délai de livraison à 2 mois pour respecter la possibilité effective de livraison du fournisseur.

Il faut considérer que la prévision des achats à longue échéance, si elle est de loin la meilleure politique et la plus avantageuse, n'est cependant pas toujours applicable. Dans certains domaines où les stocks existent en permanence, la livraison rapide ne pose aucun problème mais, par contre, dès qu'on aborde les matières spéciales et les fabricats, la fourniture se paie d'autant plus cher qu'elle est urgente. Le délai de livraison sera donc établi en raison des nécessités d'emploi et en relation avec les possibilités d'approvisionnement. La mise en stock prématurée d'une marchandise représente on le sait, une immobilisation inutile de capital, et une perte financière souvent aggravée par la dépréciation avant l'emploi ou la détérioration qui rendent l'utilisation impossible.

Nous ne citerons qu'un exemple pour faire apparaître la métho-

(I) Nous ne reviendrons pas ici sur l'aspect particulier que présente l'approvisionnement des matières soumises aux fluctuations boursières. Ce n'est qu'exceptionnellement, que les entreprises industrielles ou commerciales se livrent volontairement à des spéculations sur la valeur des matières qu'elles traitent.

de qu'il convient d'appliquer dans la mesure où la conjoncture du marché le permet. Si un premier bon d'achat porte sur des tôles destinées à être coupées, façonnées et embouties, et si un second bon d'achat est relatif à la couleur qui couvrira les objets fabriqués au moyen de ces tôles, il est bien entendu que le délai de livraison de la couleur sera déterminé en tenant compte du temps requis par les opérations de transformation des tôles. D'autre part - mais ceci nous ramène au problème de la quantité - il est possible que la commande de tôles porte sur la totalité de la fabrication envisagée pour l'année, tandis que l'achat de couleur sera renouvelé tous les mois, en fonction de la cadence de vente.

A propos de délais encore, l'acheteur jouera le rôle d'informateur auprès des utilisateurs. En effet, ceux-ci ignorent en général l'évolution du marché des matières qu'ils employent. Il est donc du devoir de l'acheteur d'alerter les services de fabrication lorsque les délais de livraison deviennent plus longs ou lorsque les possibilités d'approvisionnement sont précaires.

Enfin, la spécification qualitative doit être, dans la plupart des cas, analysée avec attention, le bon d'achat devant préciser, notamment, la nature et le degré du contrôle de réception auquel sera soumise la marchandise. On connaît le cas du produit qui, accepté par un contrôle normal, est néammoins refusé par le contrôle établi en vue d'un usage particulier. Si l'acheteur avait été prévenu des particularités de ce dernier, il aurait précisé les spécifications en conséquence, et averti le fournisseur du niveau de la qualification exigée. Cette règle est d'autant plus logique qu'elle tend à réduire dans une forte proportion le volume des marchandises refusées pour non conformité, et justifie du même coup les refus qui subsistent en dépit de l'avertissement dûment donné.

Les besoins commerciaux

Telles sont quelques-unes des considérations d'ordre pratique qui viennent à l'esprit dès qu'on aborde le problème de l'approvisionnement industriel. Mais si celui-ci, ainsi qu'il ressort de notre exposé, s'effectue généralement en fonction des besoins exprimés par l'entreprise et signifiés au moyen de spécifications précises, il n'en est pas de même pour l'approvisionnement commercial.

Dans l'entreprise commerciale, en effet, le besoin ne s'exprime pas nécessairement d'une manière aussi directe ni aussi parfaite : le plus souvent, la qualité n'est que vaguement formulée, les quantités sont laissées à l'appréciation de l'acheteur et les prix praticables demeurent approximatifs. En outre, il n'est pas rare que le consommateur attende l'offre au lieu de la suggérer. Et enfin, il faut aussi compter avec la publicité qui suscite des besoins parfois insoupçonnés.

La raison de ces différences entre le secteur industriel et le secteur commercial des approvisionnements s'explique aisément si l'on sait que les besoins commerciaux ne sont pas exprimés par l'entreprise elle-même, dont les exigences et les possibilités seraient

aisément contrôlables, mais par une clientèle qui, au contraire, obéit à des mobiles imprévisibles et fait preuve d'une capacité d'absorption fort variable. Dans ces conditions, l'étude des besoins commerciaux comporte essentiellement l'analyse des besoins de la clientèle.

Les besoins de la clientèle

Les articles doivent être créés pour satisfaire le client. Telle serait la règle d'or de l'acheteur commercial, s'il ne suffisait de retourner quelques lignes en arrière pour en ruiner le sens, dans la mesure où précisément ledit client n'exprime pas spontanément ses besoins tandis que, d'autre part, nous savons jusqu'à quel point serait critiquable le fait de suivre le goût du public au lieu de le former ou de l'orienter. Cependant, répondre au voeu - même non encore exprimé - du client, et en même temps s'efforcer d'accorder à l'esthétique et au bon goût la part qui leur revient est un tour de force que nombre d'acheteurs parviennent souvent à réaliser.

Dans la pratique, deux cas se présentent : ou bien l'opération d'achat est destinée à susciter un besoin non exprimé, et il est alors relativement aisé de procéder à une sélection parmi les marchandises offertes. Ou bien, par contre, le client souhaite acquérir un objet dont l'usage et, parfois, l'aspect sont déterminés et la tâche de l'acheteur consiste alors à rechercher celui qui, tout en répondant aussi exactement que possible aux exigences formulées, présente des qualités valables.

C'est en Angleterre que fut fondée, voici quelques années, une institution intitulée "The Council of Industrial Design" ou "Comité des Modèles industriels" et qui a pour objet de favoriser la production d'objets rationnels. Cet organisme est à la fois un centre de recherches, d'étude et de propagande qui, par le truchement de brochures, de dépliants, de films, de conférences ou d'expositions, s'applique à former le goût du public, à instruire les ménagères sur ce qu'elles doivent exiger des objets usuels dont elles sont amenées à faire l'acquisition. C'est ce même Comité qui, sous le titre "Britain can make it" organise périodiquement à Londres une vaste exposition présentant un large choix d'objets usuels bien étudiés, commodes et beaux.

L'intérêt pratique d'un tel mouvement - dont l'exemple a été suivi par plusieurs nations, notamment la Suède, le Danemark - n'échappera pas à l'acheteur, pas plus qu'au producteur ou au commerçant. Il est évident que le stade expérimental des réalisations modernes est depuis longtemps dépassé et que l'utilité et la beauté ne sont nullement inconciliables. Au demeurant, et pour guider l'acheteur dans son choix, le Comité propose un slogan composé des trois questions qui à l'égard de l'offre constituent un véritable programme d'études : " Est-ce pratique ? Est-ce bien fabriqué ? Est-ce beau ?".

Mais pour simplifié qu'il apparaisse, le problème du choix ne reste pas moins ardu à résoudre et chaque objet, en réalité, pose

un cas de conscience professionnelle. A la question "Est-ce beau ?", en particulier, il est malaisé de donner une réponse absolue et définitive. Tout est affaire d'appréciation personnelle or, répétons-le, l'acheteur n'est pas l'arbitre de la mode, mais son interprète. Pour lui, la question "Est-ce beau ?" devient "Juge-t-on celà beau aujourd'hui ?" ou parfois "Jugera-t-on celà beau demain ?".

Par contre, le caractère rationnel de l'objet est pratiquement définissable, et l'on peut considérer qu'il est essentiel. Reste à se défaire d'une expression fausse par excellence, celle de l'objet "d'utilité pratique". Un objet peut parfaitement être utile - et beau, par surcroît - sans pour autant présenter un quelconque caractère pratique. Beauté mise à part, ce fut le cas pour nombre d'appareils et d'instruments (voitures automobiles, postes de radio, fers à repasser électrique). Il y a loin, par exemple, de la casserole primitive, lourde, aux poignées fragiles, à la casserole rationnelle que nous connaissons aujourd'hui, fabriquée en métal léger et robuste, à bord verseur et à manche isolant épousant la forme des doigts.

La notion du caractère pratique ou rationnel de l'offre est donc définissable par l'acheteur, et par rapport à sa clientèle. Certes, ce n'est pas du premier coup que l'acheteur acquerra l'habitude d'allier aux facteurs "usage" et "prix" le caractère rationnel, et ce n'est pas sans peine non plus qu'il persuadera son fournisseur d'apporter à sa fabrication les améliorations qui s'imposent, tant il est vrai que toute découverte, si modeste soit-elle rencontre des adversaires et que, dans les circonstances les plus favorables, il faut laisser au public le temps de s'accoutumer à l'objet nouveau qu'on lui présente.

D'autre part, l'acheteur ne considérera pas que sa mission consiste à bannir l'inutile et le superflu. En premier lieu parce que cette interdiction est commercialement irréalisable, ensuite, parce que l'inutile étant parfois beau trouve une large place dans le secteur du marché réservé à la décoration, à l'art, à la fantaisie ou à l'agrément. Enfin, et ceci n'est point la moindre des raisons, l'inutilité est difficile à délimiter parce qu'elle est subjective. Le seul critère positif que l'on puisse énoncer repose sur le fait qu'un acheteur qui s'attacherait à l'élargissement de la vente d'objets réellement inutiles ne pourrait compter longtemps sur un marché stable et rémunérateur.

La vraie solution

On risque fort, à ce stade, de repasser insensiblement de la technique à la psychologie, tant il est vrai que toutes deux participent intimement à la pratique. Nous conclurons pourtant sur un autre aspect de ce problème. Les grands magasins eux-mêmes demeurent indécis quant au choix d'une politique d'approvisionnement en fonction de l'expression des besoins. Les uns font confiance à leurs acheteurs, considérés comme les maîtres du marché, et pour qui la devise affirme :" nous achetons, à vous de vendre". Nous ne revien-

drons plus sur les inconvénients que peut présenter la méthode et sur le risque qu'il fait courir à l'entreprise. Quant aux autres, ils prétendent dicter à leurs acheteurs la loi du client : "le consommateur veut ceci, trouvez-le et achetez-le ".

Si la première formule fait confiance à l'acheteur, la seconde ne s'applique qu'aux entreprises dont l'assortiment est limité aux marchandises de consommation courante, pour lesquelles le besoin se traduit aisément. La solution valable consiste à étudier le marché dans son ensemble, et à se tenir prêt pour l'achat de ce qui est souhaité par la clientèle. La plupart des erreurs commises à l'achat proviennent de la méconnaissance de l'article, de sa présentation, de son marché. L'acheteur a trop souvent tendance à négliger le service assuré au consommateur, l'emballage, les primes qui s'attachent au produit, ou d'autres détails qui déterminent le goût - et partant le besoin - du public.

D'autre part, la connaissance du marché s'appuie sur l'étude technologique du produit, sur la détermination de ses qualités intrinsèques. C'est là aussi un facteur fondamental de l'expression des besoins car, de plus en plus, s'impose la nécessité de présenter au consommateur une marchandise impeccable, garantie, contrôlée. Le client ne veut plus être un expérimentateur et nous ne songeons pas à lui donner tort. Il existe suffisament de laboratoires, de champs d'expérience, de ressources d'analyse, de moyens de protection et de conservation pour que la marchandise mise sur le marché puisse faire face à tous les usages pour lesquels elle a été conçue, à la satisfaction du client. Et s'il fallait concrétiser notre pensée, nous ajouterions : l'expression du besoin - à l'échelle commerciale tout au moins - s'accompagne d'un voeu impératif du client, celui d'être pleinement satisfait.

Le problème du financement

Il ne suffit point à l'acheteur de savoir de quelle manière s'expriment les besoins de son entreprise pour assumer ses fonctions avec quelques chances de succès, mais il faut encore qu'il possède une vue bien nette de l'organisation du financement de ses approvisionnements. Trop souvent, l'acheteur ignore encore l'ampleur et la nature des ressources financières de l'entreprise qui l'occupe, et cette lacune est une source de difficultés qu'une information adéquate permettrait d'éviter. L'argent - est-il besoin de le rappeler - est une denrée onéreuse et le profit qu'on peut en tirer varie largement avec les procédés d'utilisation. Dans ces conditions, il apparaît opportun que l'acheteur sache à quoi s'en tenir sur les conditions de paiement qu'il doit s'efforcer d'obtenir et sur les époques qui conviennent le mieux à la liquidation des comptes.

On distingue généralement deux genres d'organisation financière, diamétralement opposés du reste, selon que l'entreprise travaille sur commandes ou sur programme d'activités. La nuance est facile à saisir puisque, dans le premier cas, les achats sont fonction de la succession, de l'importance et du volume des commandes,

tandis que dans le second cas l'approvisionnement se poursuit en vue d'atteindre si possible les résultats prévus. Autrement dit, le financement des achats sur commande évolue au rythme même de ces commandes, alors que le financement des approvisionnements d'un programme de vente repose sur les données d'un budget établi d'avance en fonction du chiffre d'affaires que l'on espère réaliser, et qui varie rarement pendant la période d'exécution.

Quelle que soit la méthode applicable à l'entreprise envisagée, la notion de budget présente deux aspects qu'il importe de ne pas confondre :

- D'une part, les prévisions d'engagements, lesquelles portent généralement sur un espace de temps plus ou moins long; et
- D'autre part, le budget des échéances dont les objectifs nécessairement plus rapprochés font apparaître les possibilités de paiement.

Si, en théorie, ces dernières devraient correspondre aux prévisions d'engagements, force nous est d'admettre que la pratique est loin du compte, en raison des facteurs multiples et pour la plupart imprévisibles qui bouleversent le schéma primitif. De cet état de choses, il résulte que l'acheteur ne pourrait se contenter de procéder à l'approvisionnement de ses stocks en respectant, même scrupuleusement, les limites imposées à son budget pour la période en cours. Au surplus, il devra surveiller étroitement la réalisation de ses engagements et, à cette fin, se tenir en liaison constante avec le service financier habilité pour lui indiquer, en temps utile, les mesures à prendre pour assurer le règlement des fournisseurs sans risquer d'alourdir ou de menacer la trésorerie de l'entreprise.

Dans la pratique

Il est impossible de démontrer le mécanisme des directives budgétaires qui assurent le financement des approvisionnements sans entrer dans le détail des cas particuliers à chaque entreprise. C'est la raison pour laquelle nous bornerons nos données à quelques généralités, tandis que le lecteur retrouvera, dans les exemples qui composent la quatrième partie de notre ouvrage, l'illustration de quelques uns des procédés applicables.

Nous ajouterons ici que, dans les grandes entreprises commerciales, le souci de coordonner les différents budgets - achats, ventes, publicité, équipements, etc - fait que l'établissement de chacun d'eux est confié, au moins dans les grandes lignes, à la Direction générale. En ce qui concerne les achats, cette Direction pose quatre éléments fondamentaux du budget :

1°) Le chiffre d'affaires à réaliser pour la période prévue. Cette période peut se limiter à un mois, s'étendre à un semestre, se référer à une saison de vente ou à une campagne de publicité.

2°) Le rapport du stock à ce chiffre d'affaires, c'est-à-dire la

vitesse de rotation des stocks et des capitaux immobilisés.

3°) La marque brute, calculée sur la base du prix de vente probable, et qui représente la valeur de la marchandise en stock.

4°) Le démarquage, c'est-à-dire la différence entre la marque brute et le chiffre de vente effectivement réalisé.

Sur la base des prévisions établies par l'acheteur en fonction de la conjoncture du marché et des résultats obtenus antérieurement, la Direction fixe ainsi le chiffre d'affaires à réaliser par chaque département, le taux de rotation qui limite l'ampleur des stocks indispensables pour atteindre ce chiffre, le taux de marque qui garantit le rendement minimum des capitaux engagés et le pourcentage de démarque autorisé à titre de marge de sécurité. Les opérations de contrôle nous permettront d'analyser de quelle manière ces éléments imposés commandent en quelque sorte la politique des stocks et celle des prix, aussi bien que celle des qualités.

Il nous reste à dire un mot des diverses méthodes employées pour la surveillance des engagements. Le principe consiste à classer une copie de chaque commande dans l'ordre chronologique des échéances, compte tenu des paiements échelonnés qui doivent faire l'objet d'autant de notes que de règlements, et des modifications qui peuvent être apportées à la réalisation du programme d'activités prévu. De cette manière, les ordres étant groupés par mois, par exemple, une simple addition donne immédiatement, et à tout moment, le total des engagements correspondants à la période envisagée. Il va de soi qu'on peut se contenter de noter le montant de chaque paiement à effectuer sur une feuille réservée au mois de l'échéance; le total de chaque feuille donnera, dans ce cas, le montant des engagements du mois.

Quelques considérations

Nous avons invité l'acheteur à découvrir les caractéristiques essentielles de la politique de son entreprise et à édifier en conséquence sa propre politique d'approvisionnement. Après quoi nous lui avons fait toucher du doigt les différentes manières dont peuvent s'exprimer les besoins qu'il a pour mission de satisfaire ou, plus souvent encore, de pressentir. Et enfin, nous l'avons placé en face des inévitables rigueurs que lui impose l'organisation financière de l'entreprise en général et des achats en particulier.

Si, en conclusion, il apparaît que la technique de l'approvisionnement est complexe et variable selon la nature de l'entreprise, son organisation, le niveau social de sa clientèle ou sa situation géographique, nous souhaitons cependant donner un aperçu de quelques-unes des nombreuses règles pratiques applicables tantôt à tous les secteurs, tantôt à un secteur particulier des achats.

L'approvisionnement industriel

Le chef de la production - ou, éventuellement, le préposé à l'expression des besoins - doit être invité à grouper les demandes d'achats par familles de produits, telles qu'elles apparaissent généralement sur les listes de références, et à communiquer ces demandes à l'acheteur à des dates fixes. Cette discipline permet un groupage plus efficient des commandes par fournisseur et, souvent aussi, une augmentation des quantités commandées. D'autre part, elle a pour conséquence heureuse d'obliger l'entreprise à travailler sur les bases d'un planning de fabrication, ce qui facilite les prévisions d'achat et permet d'augmenter le taux de rotation des stocks.

De son côté, l'acheteur se doit de documenter le préposé à l'expression des besoins sur les conditions optima d'approvisionnement, de sorte qu'il puisse déterminer les quantités et les délais les plus favorables.

La technique de l'approvisionnement, aussi bien dans le commerce que dans l'industrie, commande une formation professionnelle et pratique spécialement développée, qui ne s'acquiert que grâce à un stage préalable de l'acheteur dans les différents services de l'entreprise avec lesquels l'acheteur collabore.

Les achats commerciaux

L'art de l'acheteur commercial - ou, si l'on préfère, sa politique - consiste à pressentir les besoins de la clientèle et à les susciter au moment propice. Le fait est fort curieux à observer, mais deux articles identiques, achetés à la même source et présentés d'une même manière, peuvent rencontrer auprès d'un même public un succès éclatant ou, au contraire, une indifférence totale par le seul fait que l'un apparaît sur le marché huit jours plus tôt que l'autre. On aura beau rétorquer que la responsabilité incombe plus souvent au vendeur qu'à l'acheteur, il n'en reste pas moins vrai que le premier ne saurait mettre en vente ce que le second a négligé d'avoir en stock.

Il est aussi remarquable que nombre d'acheteurs commerciaux, après avoir soigneusement étudié la politique de leur entreprise et mis au point la leur, s'imaginent que le "statu quo" suffira à assurer leur tranquillité, et le succès de leurs opérations. Rien pourtant, dans la notion de politique d'approvisionnement, n'incite au repos, et chacun sait assez combien le monde des affaires est dynamique. En fait, l'acheteur est tenu de suivre sa propre politique tout comme il étudie la politique générale et la conjoncture économique. Ces éléments sont solidaires et toute fluctuation économique, sociale ou politique entraîne souvent une revision de la politique d'approvisionnement.

Il faut également noter que nombreuses sont les entreprises où les possibilités de stockage des marchandises jouent un rôle déterminant dans la politique d'approvisionnement. Les emplacements

disponibles, les conditions de conservation et de surveillance, le matériel de manutention ou le conditionnement des transports sont autant de facteurs dont l'acheteur tiendra compte au moment de passer commande. (I)

L'acheteur-détaillant

Il a été trop souvent question, dans tout ceci, de l'organisation des grandes entreprises et pas assez du sort réservé à l'acheteur-détaillant. Nous y viendrons donc, et pour reconnaître immédiatement que sa tâche est en définitive relativement facile à l'égard de la politique d'approvisionnement qu'il se doit d'adopter.

En effet, un des éléments fondamentaux de cette politique réside dans la connaissance du consommateur à qui sera destinée la marchandise achetée. Or, qui mieux que l'acheteur-détaillant pourrait connaître sa clientèle ? Qui mieux que lui et plus rapidement pourrait noter ses besoins, exprimés ou simplement suggérés, fixer les spécifications de prix, de qualité ou de quantités ? L'avantage consiste à n'avoir pas d'intermédiaire à consulter et, ici, le profit peut-être grand car le vendeur de grand magasin, par exemple, si bien intentionné soit-il, se laisse toujours influencer par ses goûts personnels dans les rapports qu'il adresse à l'acheteur.

Nous n'irons pas jusqu'à prétendre que le fait d'être seul maître - ou peu s'en faut - de ses finances constitue un second avantage du même ordre. Nous savons qu'il est au contraire plus difficile de gérer sa propre fortune que de faire fructifier celle d'une société en se conformant aux instructions reçues. De même il est parfois plus aisé de réaliser un chiffre d'affaires imposé et qui paraît toujours une gageure, que de définir soi-même les limites de ses possibilités. Quoi qu'il en soit, on constate que la presque totalité des conseils proposés au stade commercial le plus évolué sont applicables au commerce de détail.

L'acheteur-artisan

On pourrait établir un semblable rapprochement entre l'acheteur-artisan et l'approvisionneur industriel. Mais alors que ce dernier parvient à connaître relativement bien sa clientèle possible - du moins si le genre de fabrication le permet - il est plutôt rare que l'artisan ait affaire régulièrement aux mêmes consommateurs.

Le problème du financement par contre, est généralement plus facile à résoudre car, pour peu qu'il s'agisse de fabrications importantes, le client trouvera normal d'avoir à verser une provision qui, dans le chef de l'acheteur, couvrira l'acquisition des matières nécessaires à la réalisation de la commande. La difficulté réside plutôt dans l'établissement du prix de revient, compte tenu des amortissements du matériel et des taxes diverses qui grèvent le revenu brut de l'artisan.

(I) Nous reviendrons, dans un prochain chapitre, sur ce problème particulier.

II L'ORGANISATION PRATIQUE DES ACHATS

La notion de l'assortiment

Nous avons souligné le fait que l'étude du marché producteur ou consommateur, conditionne la politique d'approvisionnement. Encore faut-il que cette étude aboutisse à la détermination des activités de l'acheteur, c'est-à-dire à la définition précise de son assortiment. En effet, l'assortiment, c'est-à-dire l'ensemble des marchandises que l'on compte mettre en stock ou en vente, doit répondre aux besoins de l'entreprise ou de sa clientèle, tout en cadrant avec les possibilités des fournisseurs.

Ce travail consiste à choisir tout d'abord des catégories de marchandises que l'on souhaite traiter et à fixer, ensuite, pour chacune de ces catégories, l'étendue de la gamme d'articles ou de matières qui sera offerte au consommateur. Ce choix initial s'inspire déjà, tout naturellement, des facteurs traditionnels de spécification : qualité, prix, usage, présentation, envisagés dans un ordre variable selon le genre d'entreprise, la nature de la marchandise et le niveau de la clientèle. Après quoi la première fonction administrative de l'acheteur consistera à créer une carte d'identification et de contrôle qui, en terme de métier, s'appelle communément la "référence". Ce document, que nous décrirons en détail plus loin, offre l'avantage de permettre l'enregistrement simultané de toutes les opérations de commande, de distribution et de vente, de contrôle des stocks, de prix, de statistiques et de réassortiment.

On remarquera cependant que l'acheteur n'est pas nécessairement le seul maître en matière de détermination des assortiments. Dans les entreprises commerciales à succursales multiples, par exemple, il est d'usage de soumettre ses projets à l'appréciation préalable de la direction. Aucun article ne peut, en conséquence, être référencié ni, à fortiori, faire l'objet d'un approvisionnement avant l'obtention de l'accord de ladite direction. La raison de cette discipline rigoureuse réside dans l'absolue nécessité où se trouvent les entreprises du genre d'assurer, au degré le plus élevé, la parfaite cohésion de tous les assortiments en raison de la clientèle à satisfaire et du chiffre d'affaires à réaliser.

A cette notion de l'assortiment "courant" ou "classique" il convient d'ajouter celle, plus nuancée, de "nouveautés", à l'égard de laquelle les méthodes d'achat apparaissent nettement différentes. En effet, les nouveautés font le plus souvent l'objet d'une collection limitée aux seuls articles susceptibles de rencontrer la faveur de la clientèle, et les opérations d'approvisionnement y afférentes s'effectuent au prorata d'un budget spécialement réservé. Nous rejoignons ici la politique générale de l'entreprise, dont le principe a été exposé précédemment, et qui impose à l'acheteur une discipline financière plus ou moins rigoureuse.

Au demeurant, chaque catégorie d'entreprise traite d'une façon particulière le problème des nouveautés. Ainsi, les maisons à succursales multiples et à prix uniques ne leur accordent qu'une

place restreinte, tant qu'elles ne sont pas passées au stade de l'usage courant. Cette politique s'explique par le prix souvent élevé de ces nouveautés et par les risques d'approvisionnement qu'elles comportent. Cependant, l'acheteur ne négligera pas l'étude des nouveautés de son ressort : au contraire, il tiendra prête la commande d'un article qui sera la réplique parfaite de la vedette du jour, mise au point par un fournisseur avisé, et dont l'apparition sur le marché, au moment propice et à un prix peu élevé, popularisera la nouveauté.

Certains grands magasins, par contre, se spécialisent dans les articles de nouveauté, au détriment parfois de leur assortiment classique, en raison du niveau et des besoins particuliers de leur clientèle. Dans ce cas surtout, l'acheteur doit avoir l'âge mental de la clientèle à satisfaire: il est évident qu'un magasin qui par son architecture audacieuse, plaît à la jeunesse, ne pourraît par exemple se permettre de présenter des articles d'un goût sans doute sûr, mais ne répondant pas aux aspirations et à la fantaisie de celle-ci.

La politique du détaillant en matière de nouveautés confirme d'ailleurs ce point de vue. Un magasin de vêtements de confection situé au centre de la capitale pourra sans aucun doute s'adjoindre avec succès une gamme d'articles de luxe et de fantaisie. Mais le même magasin, établi dans une petite ville de province, aura intérêt à ne présenter qu'un assortiment de coupes classiques. Une fois encore, c'est le facteur psychologique qui impose la solution du problème.

Au stade des approvisionnements industriels, la "nouveauté" est de nature différente : l'innovation apparaît purement technique ou matérielle, et son adoption dépend avant tout du résultat des analyses ou des essais en laboratoire. Il n'en demeure pas moins que le problème de la nouveauté telle que nous l'entendons se pose dès que l'on aborde les détails de la finition ou de la présentation des objets fabriqués. En effet, l'approvisionneur industriel, tout comme l'acheteur commercial, se doit d'innover et d'améliorer: c'est sa contribution au développement de la productivité. Et si tant de fabricants ont été dépassés sur le marché, malgré la réelle supériorité de leurs produits, la faute en incombe pour une large part aux acheteurs qui ont négligé d'assurer à la marchandise la présentation désirée de nos jours. Qui n'a vu de coûteux ustensiles de ménage présentés dans un quelconque emballage de carton brut ? Et si la présentation des marchandises s'est nettement améliorée au cours de ces dernières années, nous le devons aux efforts de quelques firmes de publicité comme aussi, avouons-le, à la concurrence des articles étrangers.

Il nous reste à étudier l'assortiment des articles saisonniers et "spéciaux". (I) Bien que, pour répondre à sa définition, l'arti-

(I) Nous analyserons, dans la quatrième partie de notre ouvrage, un type d'entreprise soumis aux caprices de la mode, et qui fait apparaître clairement les aspects du problème au stade industriel.

cle saisonnier doive être éliminé du marché lorsque s'achève la période normale de vente, on notera qu'il n'en est pas nécessairement ainsi. L'assortiment en jouets, par exemple, est exceptionnel aux approches de la Saint-Nicolas et de la Noël, mais la vente reste cependant active toute l'année, avec même une recrudescence à Pâques et pendant les vacances d'été. On peut conclure que la notion d'assortiment, lorsqu'elle s'applique à une entreprise qui compte un certain nombre d'articles saisonniers, sera particulièrement souple, de même que la répartition budgétaire y afférente. Une solution pratique, souvent appliquée, consiste à établir deux assortiments : le premier groupant les marchandises de vente permanente, le second ne se rapportant qu'aux campagnes de vente et faisant l'objet d'une étude spéciale.

Actuellement, il est de bonne politique de mettre en vente périodiquement quelques articles à des conditions avantageuses, soit en solde, soit en réclame. Si l'origine des soldes est la liquidation des stocks excédentaires ou des marchandises défraîchies, il y a longtemps que l'ampleur des ventes au rabais dépasse le volume réel de ces stocks et de ces marchandises. En fait, les acheteurs s'approvisionnent à cet effet en articles spéciaux, inhabituels, et dont la qualité justifie en règle générale le prix consenti. Ils s'adressent, dans ce but, à des fournisseurs spécialisés en ce genre de fournitures et qui leur permettent de "découvrir" en peu de temps l'article vedette dont se montre avide un certain public.

Illustration

L'assortiment-type d'un rayon d'articles pour fumeurs dans un grand magasin à succursales multiples.

I - ASSORTIMENT COURANT

Tabacs

Pour cigarettes - 3 marques courantes belges coupe fine, 50g
fort et léger
I marque belge coupe moyenne 50g léger

Pour pipe - I semois choix I00g et 500g
I goût anglais 50g

Cigarettes

4 marques belges courantes pt 25 fortes et légères
2 marques belges courantes pt I2 et 25 fortes et légères
2 marques belges à prix réduit
3 marques américaines qualité garantie pt 20
I marque anglaise pt I0
I marque française pt 25
I marque cigarettes filtrées pt 25

Cigarillos

2 marques belges courantes pt I0 et 20
2 marques belges qualité garantie pt I0 et caisses 50
I marque hollandaise pt I0 et 20

Cigares

I marque qualité courante (vente au détail
I marque qualité choisie)
I marque qualité choisie étuis 5

Pipes

I bruyère belge qualité courante 4 modèles
I bruyère belge garantie, bout gala. 6 modèles
I bruyère belge claire, bout corné, 6 modèles
I bruyère belge sport 3 modèles
I bruyère française garantie, bout juva, 6 modèles
I asbestos noire fabr. belge
I mérisier belge 2 modèles
I mérisier tchécoslovaque fantaisie 2 modèles
I terre cuite blanche belge 3 modèles
I terre cuite française, bout juva, 2 modèles
I bruyère fourneau céramique, française, 2 modèles
I bakélite allemagne, [illegible] modèles

Recharges pour pipe bakélite

Fume-cigarettes

I gamme I2 modèles assortis Tchécoslovaquie
I gamme 6 modèles qualité supérieure Tchécoslovaquie
I modèle juva qualité garantie, fabr. belge
I modèle rétractile, fabr. française
I modèle avec filtre, fabr. belge

Recharge pour filtre de fume-cigarettes

Machines à cigarettes

I modèle français, rouleur simple
I modèle belge avec boite à tabac

Papier à cigarettes

2 marques belges qualité courante
I marque française qualité garantie
I marque belge tubes avec filtres

Blagues à tabac

I modèle cuir qualité courante
I modèle matière plastique
I modèle métal

Etuis à cigarettes

I modèle matière plastique pour paquet 25 cig.
I modèle matière plastique pour paquet 20 cig.
I modèle plat, matière plastique, France
I modèle plat en métal, Tchécoslovaquie

Briquets

I modèle Tchécoslovaquie, qualité courante
I modèle Suisse, qualité garantie

Pierres à briquets

I tube IO pièces, Allemagne

Mèches

I marque française, qualité garantie

Essence pour briquets

I flacon qualité courante
I ampoule qualité ordinaire

Bourre-pipes

I modèle (origine variable selon les lots)

Cure-pipes

I botte I2 pièces, fabrication belge

Cendriers

I modèle verre, Tchécoslovaquie
I modèle métal 4 coloris, fabrication belge
I modèle bakélite, forme spéciale, fabrication belge
I modèle bakélite avec couvercle, même fabrication.

Pot à tabac

I terre cuite flammée, deux modèles, fabrication belge.

II - ASSORTIMENT SPECIAL

I tabac cigarettes coupe fine, prix réclame 50 g
I semois coupe moyenne, en réclame, I00 et 500 g
I cigarettes goût américain, pt 20
I cigarettes belges sous contre-marque, prix réclame
I cigarillos sous contre-marque, pt I0 et 20, caisses 50
I cigares même contre-marque, vente au détail, prix réclame
I pipe mérisier prix réclame
I pipe bruyère, 4 modèles, prix réclame
I fume-cigarettes mérisier, prix réclame
I blague à tabac, simili-cuir, réclame
I briquet japonais en réclame
I cendrier métal, prix réclame

III - ASSORTIMENT SAISONNIER

I cigarettes "rafraîchissantes" pt 25
3 marques supplémentaires cigarillos, qualités garanties, caisses 50, étuis 20
3 marques supplémentaires de cigares, qualités garanties, étuis 5, caisses I0 et 25
I pipe bruyère luxe, bout poli, étui toile, 4 modèles
I pipe imitation écume, bout ambré, écrin viennois
I fume-cigarettes ambré luxe, écrin viennois
I fume cigarillos idem.
I fume cigares idem.
I blague à tabac cuir, qualité garantie, poli luxe
I briquet Suisse, marque garantie
I cendrier faïence décorée, 3 modèles
I étui à cigarettes extra plat, cuir, fabr. allemande
I étui cigarillos idem.
I étui cigares idem.
I pot à tabac faïence décorée
I garniture 4 pièces, fabr. Tchécoslovaque

Commentaires :

I. Ce tableau d'assortiment n'est nullement définitif ni limitatif. En principe, cependant, il représente l'encombrement maximum compatible avec la surface de vente tout en répondant aux éxigences de la politique propre à l'entreprise. On notera que, par surcroît, certains des magasins ne disposent que d'un assortiment partiel composé en fonction d'un espace réduit ou d'une clientèle locale particulière.

2. La gamme courante des tabacs et cigarettes varie rarement, en raison de la notoriété commerciale des marques présentées; on notera simplement que les cigarettes américaines ont connu, durant plusieurs années, une vogue particulière qui prit fin avec l'augmentation sensible des prix de vente. Le cas des cigarettes à bout filtre est plus particulier: la consommation augmente généralement en été, ou lorsque la presse attire l'attention sur le risque d'empoisonnement par la nicotine; la politique d'achat suit donc pas à pas l'évolution du marché et s'attache de préférence à la marque la plus récente afin de bénéficier du lancement publicitaire organisé par le fabricant.

3. Par contre, l'introduction de nouveaux articles parmi les accessoires entraîne ipso-facto la liquidation d'anciennes références d'une valeur commerciale correspondante. Si l'on considère la gamme des pipes, par exemple, on constate que l'assortiment courant comporte obligatoirement trois prix progressifs sous les appellations de "qualité courante", de "qualité garantie" et de "qualité d'origine" (en l'occurence, française). Notre tableau mentionne deux références de la qualité garantie, la première présentant la finition classique, tandis que la seconde est réservée à une finition originale : teinte claire et bout corne. Cette dernière marque en quelque sorte la démocratisation d'une nouveauté vendue dans les magasins spécialisés.

4. Certaines références subsistent pour des raisons bien particulières : les pipes en terre cuite blanche et celles en mérisier se vendent surtout aux enfants qui les utilisent dans leurs jeux; le modèle en terre cuite rouge est acheté à la demande exclusive de quelques succursales de province qui en ont une vente régulière. De même, les pipes décoratives tchécoslovaques sont principalement destinées aux colporteurs-revendeurs et aux touristes.

5. Quelques références constituent des essais : l'absestos, le fourneau céramique, le butner en bakélite, le fume-cigarettes rétractile. Les cadences de vente de ces articles sont surveillées et les rapports du service de comparaison confirment leur position sur le marché.

6. Une référence de papier à cigarettes, consacrée aux tubes avec filtres, a été rétablie après suppression, à la demande de quelques succursales; toutefois les stocks sont strictement limités aux besoins de ces succursales.

7. Les étuis en matière plastique pour paquets de 25 et 20 cigarettes ont joui longtemps de la faveur du public mais, à l'époque où est établi cet assortiment, ils sont en liquidation jusqu'à épuisement des stocks fabriqués spécialement pour l'entreprise envisagée.

8. Pour insignifiants qu'ils paraissent, des articles tels que pierres à briquets, mèches, ampoules d'essence ou cure-pipes sont les véritables chevaux de bataille du département : le caractère populaire de la clientèle rend la concurrence âpre.

9. Le volume des ventes justifie la mise en fabrication spéciale d'un modèle de cendrier conçu de manière à être plus pratique et plus robuste que les articles habituels. Cette fabrication implique l'amortissement d'un outillage et la fixation d'une quantité globale minimum en déduction de laquelle viendront les ordres de fournitures.

10. L'assortiment spécial comporte les articles achetés pour être mis en réclame et dont les prix sont susceptibles de démarques. certaines références - briquet, blague à tabac, cendrier - sont constituées par des lots d'articles dont le réapprovisionnement n'est pas assuré. D'autres - semois, cigarettes, cigarillos et cigares sous contre-marque - font au contraire l'objet de commandes régulières exécutées par un fournisseur attitré. Quant à l'assortiment saisonnier, il groupe une majorité de références qui se situent à un niveau supérieur tant en prix qu'en qualités. Sauf les cigarettes "rafraîchissantes" mises en vente en été -et pour autant qu'ils restent en vogue - ces articles sont achetés en prévision des mois de vente accrue, soit de fin octobre à mi-janvier. Certaines marchandises - les cigarillos et les cigares notamment - sont approvisionnés en consignation et l'excédent éventuel est retourné aux fabricants en échange de fournitures aux qualités habituelles. La plupart des accessoires saisonniers -briquet, étuis, garniture, etc. - résultent d'achats spéciaux effectués à l'occasion des foires ou des visites d'usines et ne sont pas renouvelés, de manière à créer une impression de nouveauté lors de chaque saison.

La préparation budgétaire

A cette notion d'assortiment sa rattache étroitement celle du financement des opérations, dont les grandes lignes ont été définies dans le chapitre précédent. Nous avons constaté à ce sujet que chaque département d'achat dispose de crédits étudiés en fonction du chiffre d'affaires à réaliser, du taux de rotation et du taux de marque fixés. Nous savons aussi que ces crédits sont prévus pour un laps de temps variable selon le genre d'entreprise et compte tenu de l'évolution économique du marché ou des particularités saisonnières. Il nous reste à préciser de quelles manières l'acheteur pourra répartir et utiliser son budget.

Dans le domaine industriel

Dans le domaine industriel, les approvisionnements font généralement l'objet d'un budget annuel, pour autant que l'activité soit régulière. Il appartient dès lors à l'acheteur de répartir le montant total de ce budget au prorata des périodes de réapprovisionnement fixées. Si les commandes sont traditionnellement établies chaque mois, par exemple, il en sera fait douze parts qui pourront être inégales dans la mesure où les besoins de la production varient par rapport à la moyenne. Le calcul tiendra compte à la fois des résultats acquis au cours des années antérieures et que traduisent les statistiques, et des prévisions faites pour la nouvelle période d'activité. Au demeurant, il est relativement rare qu'une production industrielle présente des variations sensibles d'un mois à l'autre, puisqu'elle résulte le plus souvent de l'emploi d'une main-d'oeuvre constante et d'un outillage déterminé. Les seuls évènements à prendre en considération sont alors la période des congés et celle des inventaires.

On peut toutefois envisager spécialement le cas d'une entreprise dont la production est résolument saisonnière, du fait de l'emploi d'une main-d'oeuvre particulière telle que les ouvriers agricoles pendant la saison d'hiver, ou en raison de l'utilisation exclusive d'une matière première saisonnière comme les betteraves. Mais on notera surtout que si la répartition budgétaire s'effectue, dans une certaine mesure, en fonction de la cadence de production, celle-ci n'est pas nécessairement liée à la cadence des ventes ou de la consommation ainsi qu'on pourrait le supposer. Nombre de productions industrielles demeurent parfaitement constantes, tandis que la consommation de leurs fabricats est variable ou périodique. Parfois pourtant, on assiste au phénomène inverse : les industries qui fabriquent sur commande et les entreprises de travaux ou de construction, notamment, ne peuvent prévoir certains achats qu'au prorata des engagements conclus.

Certaines entreprises présentent des cas plus particuliers encore, leur production étant régulière durant une partie du temps et accrue ensuite : les fabriques de jouets, par exemple. Ailleurs, ce rythme se répète périodiquement : une fabrique de vêtements en confection connaît autant de périodes de production que de saisons de vente, et chaque fabrication régulière basée sur les prévisions est immédiatement suivie d'une période de production irrégulière tendant à satisfaire les besoins supplémentaires du marché dans des délais utiles.

Au sein d'autres entreprises, la production demeure régulière pour certains articles, tandis qu'elle est irrégulière pour d'autres. Parfois aussi, le rythme de la production reste régulier, mais ce sont les fabricats qui diffèrent selon les besoins du marché. Dans une usine frigorifique belge où l'on construit simultanément plusieurs types de machines, les besoins en grosses installations (boucheries, comptoirs, entrepôts, bâteaux) sont quantitativement beaucoup plus importantes que ceux relatifs aux types ménagers dont le marché est saturé en raison de la concurrence étran-

gère. Il en résulte que les achats de matières lourdes destinées aux grosses installations connaissent un rythme accéléré par rapport aux approvisionnements requis par la fabrication des frigos ménagers.

Des considérations de cet ordre n'ont pas partout la même importance. Dans la grosse industrie, le taux de rotation des stocks est relativement faible, ce qui permet à l'approvisionneur de négliger les légères fluctuations intervenant dans la cadence de production. Un simple contrôle de la progression des fournitures et des paiements suffit généralement pour s'assurer que les prévisions budgétaires sont respectées et, le cas échéant, les accommodements avec les fournisseurs s'obtiennent aisément. Seul un appel inaccoutumé de matière ou l'introduction de produits nouveaux dans l'assortiment pourraient compromettre l'équilibre; c'est pourquoi, dans la majorité des cas, le budget prévoit une réserve dont il sera fait usage en cas de nécessité et avec l'accord de la direction.

Dans les entreprises de production sur commande, les matériaux d'utilisation courante peuvent être stockés selon les prévisions qui découlent normalement des résultats antérieurs ou de la conjoncture du marché mais les matériaux spéciaux, par contre, ne peuvent être achetés qu'au fur et à mesure des besoins signalés. On chiffre alors les utilisations courantes et le total obtenu, augmenté d'une marge de sécurité, constitue le budget normal des achats, réparti par l'acheteur selon les époques d'approvisionnement. Quant aux achats spéciaux, ils font chacun l'objet d'une demande portant en référence le numéro de la commande à l'exécution de laquelle ils participent, et sont soumis à l'approbation préalable de la direction.

<u>Dans le domaine commercial</u>

Dans le domaine des approvisionnements commerciaux, la répartition du budget est tout naturellement axée sur la cadence des ventes, pour autant que celle-ci soit prévisible. Les éléments à considérer en vue de cette répartition seront donc, en ordre principal :

- la prévision du chiffre d'affaires à réaliser ;
- les résultats obtenus antérieurement ;
- les manifestations spéciales envisagées.

Plus ces éléments seront connus d'une manière précise et détaillée, plus le fractionnement du budget des approvisionnements pourra s'opérer en profondeur, de manière à accélerer au maximum la rotation des stocks, dont le taux revêt un intérêt souvent plus considérable dans le commerce que dans l'industrie. Il est évident que la prévision globale du chiffre d'affaires à réaliser dans l'année est moins opérante, dans le chef de l'acheteur, qu'une prévision mensuelle du même chiffre. De même, l'analyse des résultats obtenus antérieurement doit porter sur des périodes d'activité aussi courtes que possible. Quant aux manifestations spéciales envisa-

gées - campagnes de vente, soldes, publicité, etc - il importe avant tout d'en préciser les époques et la durée.

Au sein de la grande entreprise commerciale, ces éléments sont généralement mis en discussion devant le conseil d'administration ou la direction des ventes, et les conclusions sont communiquées aux acheteurs intéressés sous forme de données chiffrées se rapportant à chacune des périodes budgétaires. Nous reprendrons ici à titre d'exemple de ce procédé, l'exposé que fit M. Jasserand, pour la Commission Générale d'Organisation, de la politique budgétaire en vigueur au sein du Groupement Paridoc, l'une des plus importantes sociétés françaises de commerce d'alimentation à succursales multiples.

" A la fin de chaque mois -dit-il - chaque département d'achat soumet à la Direction générale une demande de crédits pour le mois suivant; cette demande comporte les besoins résumés du mois, compte tenu du stock existant; elle n'exprime les besoins du mois que globalement, par groupe de produits, le calcul étant fait à la valeur moyenne. Pour établir cette demande, les départements utilisent les fiches de stocks.

" La Direction étudie chacune des demandes qui lui sont ainsi présentées en fonction de différents éléments, surtout en fonction de la conjoncture économique du moment. Si, sur un groupe de produits, la Direction estime que l'achat doit subir une accélération ou un ralentissement, elle peut modifier la demande. Elle tient compte des achats saisonniers effectués et des stocks existant au siège et en succursales.

Le chiffre du budget est fixé pour le mois, il n'est pas revisable en cours du mois et, le cas échéant, les sommes non employées en fin de mois ne sont pas reportables sur le mois suivant."

Cette politique a comme conséquence d'amoindrir les possibilités d'action de l'acheteur. Quoi qu'il en soit, le procédé n'est applicable qu'aux entreprises dont les assortiments-types ne subissent guère de changements sensibles en étendue et en qualité car on conçoit mal comment un acheteur chargé de l'approvisionnement d'un département de nouveautés ou de fantaisies, par exemple, pourrait se contenter de crédits mensuels, et réductibles au gré de la direction générale.

Une formule pratique

Nous citerons plus volontiers le cas d'une entreprise belge, comparable au groupement Paridoc, mais qui se trouve dotée d'un système budgétaire plus souple quoique aussi rigoureux. Ici encore, chaque département, s'appuyant sur les résultats antérieurs, les engagements conclus et le chiffre à réaliser, soumet mensuellement une demande de crédits à la direction. Mais à cette demande, il est répondu à la fois par une confirmation du budget accordé - après mise au point éventuelle - et par une prévision provisoire des crédits à disposition pour le mois suivant. En outre, l'acheteur est

informé, dès le départ, du montant global des crédits réservés à son département pour l'année. Il peut dès lors s'engager à plus longue échéance et réaliser de la sorte des opérations souvent plus fructueuses. Enfin, le procédé tolère un dépassement du crédit théorique de l'ordre de 10 % lorsque les prévisions du mois suivant comprennent le correctif indispensable. Voici, du reste, la reproduction du formulaire utilisé à cet effet :

DEPARTEMENT D'ACHAT	DEMANDE DE CREDITS Mois de Juin 19..

BUDGET ORDINAIRE

Chiffre de vente annuel prévu : . . . .
Taux de marque . . . . . . % Rotation . . . . . .
Chiffre de vente réalisé à fin avril : . . . .
Chiffre de vente réalisé en mai : . . . .
TOTAL : . . . .

Stock à fin mai : . . . . . .
Vente prévue en juin : . . . . . .
Différence : . . . . . .
Stock moyen autorisé : . . . . . .
Achats à prévoir . . . . .
CREDITS CORRESPONDANTS . . . . .
==========
Crédits à prévoir pour juillet : . . . . . .

OBSERVATIONS :

BUDGET SAISONNIER

Crédits accordés : . . . . . .
Crédits utilisés : . . . . . .
Engagements prévus pour juin : . . . . . .
==========

OBSERVATIONS :

Visa de l'acheteur .... Visa de la Direction ....
Date : .... Date : ....

Ce document fait apparaître le rapport qui existe entre la répartition budgétaire, la rotation des stocks et la prévision des achats. En effet, c'est le taux de rotation des stocks qui, sur la base du chiffre à réaliser, permet de calculer le montant du stock moyen ou idéal qui servira à déterminer l'ordre d'importance des achats à effectuer et, par voie de conséquence, des crédits à solliciter. Supposons que la situation du département envisagé se présente comme suit:

- Chiffre d'affaires annuel à réaliser : I2.000.000 F; et
- Taux de rotation imposé : 6 ,

d'où il résulte que le stock moyen idéal est de $\frac{12.000.000}{6}$ = 2.000.000 F

Dès lors, si le stock réel à fin mai a une valeur de I.800.000 francs et si le chiffre de vente prévu pour le mois de juin s'élève à I.200.000 francs, le montant des achats à prévoir sera égal à :

2.000.000 - (I.800.000 - I.200.000) = I.400.000 F

Par contre, si le stock réel s'élevait à 2.200.000 F et si le chiffre prévu n'était que de I.000.000 F, le montant des achats à prévoir serait ramené à :

2.000.000 - (2.200.000 - I.000.000) = 800.000 F

Une remarque s'impose immédiatement à l'esprit : les différentes données sont chiffrées en valeur " prix de vente ". Le fait en lui-même est logique, puisque toutes les opérations d'achat sont fonction du résultat final qu'est la revente, mais il impose à qui veut connaître le montant des crédits correspondants la nécessité de ramener la valeur obtenue au prix de revient, par un calcul basé sur le taux de marque.

On sait que le taux de marque est le rapport :

$\frac{\text{prix de vente espéré - prix de revient}}{\text{prix de vente espéré}}$. Soit une marchandise achetée 60 F pièce et étiquetée pour être revendue I00 F, le taux de marque est égal à $\frac{100 - 60}{100} = \frac{40}{100}$. Cette définition élémentaire doit être précisée. En particulier, il s'agit de la marque <u>brute</u>, établie en fonction d'un bénéfice espéré, mais non acquis, et sans tenir compte des dépréciations ou pertes diverses que feront apparaître les démarques. D'autre part, ce raisonnement néglige certaines taxes qui interviennent cependant dans les calculs, de même que les frais de vente ou de livraison, etc. En outre, il faut se rappeler le caractère complexe de la notion même du prix de revient.

Si nous n'insistons pas davantage sur ces facteurs, c'est que l'acheteur est le plus souvent tenu d'appliquer la formule qui lui est imposée par le service financier ou comptable, quand elle ne résulte pas simplement des conditions dictées par le producteur, comme c'est le cas pour les marchandises vendues à prix imposé.

Il n'en demeure pas moins que l'acheteur doit avoir une notion suffisante du problème budgétaire afin de solliciter à bon escient, de la direction intéressée, la révision d'un taux trop élevé par rapport aux facteurs déterminants, comme les soldes ou les campagnes de vente, dont le renouvellement trop fréquent abaisse les possibilités de rendement unitaire des articles. En outre, on ne peut omettre le cas de l'acheteur-détaillant ou de l'acheteur-artisan, seuls maîtres de leurs décisions en cette matière.

Quoi qu'il en soit, on retiendra que le taux de marque peut s'exprimer de deux manières, à savoir en net ou en brut, selon que l'on tient compte ou non de l'incidence des démarques sur le résultat définitif des opérations. D'une manière générale, la formule de demande de crédits s'appuie sur une estimation du taux de marque net, par conséquent inférieur au taux de marque brut que l'acheteur appliquera aux articles de son assortiment. Pour revenir à notre exemple chiffré, si le montant des achats à prévoir est évalué à I.400.000 F et le taux de marque net à 25 %, les crédits pourront donc être évalués à $\frac{\text{I.400.000 X I00}}{\text{I25}}$ = I.I20.000 F. Mais s'il est démontré que le montant global des démarques supportées par le département est de l'ordre de I0 % du prix de vente par exemple, les prévisions de l'acheteur seront forcées en conséquence. C'est ainsi que dans la plupart des secteurs d'approvisionnement, un rendement net de 25 % correspond à un taux de marque brut de 40 à 50 % du prix de l'offre; cette règle n'est toutefois pas absolue, et l'on songera notamment à l'incidence particulière des frais de transport, d'assurance et de dédouanement sur le coût des achats effectués à l'étranger.

On peut cependant conclure que la formule de répartition budgétaire appliquée au moyen de ce document de demande de crédits est mathématique, en ce sens que l'acheteur possède entre les mains les éléments qui doivent lui permettre de fixer un chiffre à l'égard duquel la direction n'élèvera pas d'objection. Si nous reprenons la seconde hypothèse de notre exemple, dans laquelle le stock réel s'élève à 2.200.000 F et le chiffre prévu à I.000.000 F, il va de soi que le montant des achats à prévoir est limité à 800.000 F. Mais, sachant que la plupart des opérations sont conclues à longue échéance, on peut imaginer quelle serait la situation d'un acheteur qui, au moment ou il complète la formule, se trouverait d'ores et déjà en face d'engagements portant sur I.000.000 de F. Non seulement tout nouvel engagement lui serait, en principe, interdit, mais en outre, il devrait avouer un dépassement de crédits de l'ordre de 200.000 F. A moins que s'appuyant sur des résultats antérieurs ou sur un effort particulier des services de vente, il puisse porter le chiffre prévu à I,200.000 F. Dans ce cas, sa situation apparaitraît corrigée comme suit :

2.000.000 - (2.200.000 - I.200.000) = <u>I.000.000 F</u>

L'expédient n'est toutefois pas utilisable dans tous les cas, ni sans adresse, car il convient que la prévision mensuelle établie cadre avec le montant total du chiffre à réaliser, compte tenu, le cas échéant, des influences saisonnières ou autres. Il convient également que l'espérance se réalise dans une certaine mesure, faute

de quoi la direction aurait tôt fait de mettre au pas un acheteur dont les prévisions dépassent régulièrement les réalisations.

De certains impondérables

Il faut aussi noter que la répartition budgétaire est influencée par des facteurs internes de l'entreprise (chiffre à réaliser, manifestations publicitaires prévues, résultats acquis) et par des facteurs externes (conditions climatiques exceptionnelles, apparition sur le marché de produits nouveaux dont il faut constituer des stocks afin de profiter de l'engouement éphémère du public). Toutefois, s'il est admissible que la persistance d'un temps froid et humide contrarie les prévisions budgétaires relatives aux articles de bonneterie d'été, par exemple, cet obstacle ne compromet cependant pas définitivement la réalisation du chiffre d'affaires prévu pour la saison. Car il est évident que les efforts de l'acheteur et des services de vente tendront logiquement à reporter l'intérêt du public sur d'autres marchandises disponibles, adaptées aux circonstances rencontrées :les crédits inutilisables pour des articles légers seront affectés autant que possible à la constitution de stocks exceptionnels d'articles lourds, qui seront rapidement mis sur le marché afin d'augmenter le chiffre d'affaires.

Sans doute nous rétorquera-t-on que, dans la pratique, les achats de bonneterie - comme, du reste, ceux relatifs à la majorité des marchandises - se traitent à longue échéance et que, dès lors, il apparaît difficile de modifier après coup des commandes fermes, partiellement exécutées ou en voie de préparation. Cette remarque met en relief un des problèmes que nous serons amenés à traiter dans notre rubrique consacrée au **planning** des achats. Mais il est utile de souligner, dès à présent, que l'art de l'acheteur consiste précisément à prévoir les obstacles qui bouleverseront l'ordre logique des opérations et à se réserver, dans les contrats passés avec les fournisseurs, des clauses qui lui assureront l'indispensable liberté d'action.

Au demeurant, l'intérêt même du fabricant lui commande de concilier sa politique avec celle de l'acheteur. Supposons un instant qu'il n'en soit pas ainsi, et que l'intransigeance du fournisseur charge l'acheteur d'un stock d'articles invendables jusqu'à la prochaine campagne d'été. Immédiatement, la direction financière de l'entreprise réagira en restreignant les crédits habituellement consacrés aux approvisionnements d'hiver et en conséquence les relations entre le fabricant et l'acheteur seront moins suivies durant plusieurs mois.

En fait, la pratique des affaires ne connaît qu'exceptionnellement des principes à ce point rigoureux. Dans les domaines - comme celui de la bonneterie - où les prévisions budgétaires sont soumises à l'influence de facteurs imprévisibles, producteurs et acheteurs sont également prudents. Les commandes, quoique d'un montant souvent fort élevé et couvrant les besoins d'une saison entière, comportent généralement des clauses de fournitures échelonnées, dont le but est précisément de limiter d'un commun accord la portée des

engagements quant au détail des marchandises à livrer. Dans ce sens, l'ordre d'achat constitue un engagement global au regard d'une quantité à fabriquer et à fournir, le cas échéant dans des délais fixés; l'essentiel pour le producteur, est d'assurer l'activité normale de son entreprise, alimentée par des livraisons régulières à exécuter. De son côté, l'acheteur est certain de couvrir ses besoins normaux. Survienne l'incident climatique auquel nous faisions allusion, et il suffira de remplacer les quantités commandées, mais non fournies ou non exécutées, par des contingents d'égale valeur, choisis parmi les références d'articles susceptibles de répondre mieux aux nécessités du moment.

Il en va tout autrement lorsque les opérations d'achat sont commandées par l'état du marché, la conjoncture économique ou le rythme de la production. Un fait purement politique ou social comme l'ouverture des hostilités en un point quelconque du globe, par exemple, peut créer brutalement une psychose d'approvisionnement à laquelle nul acheteur n'oserait se soustraire sous peine de mettre en péril la prospérité ou l'existence même de son département. D'autre part, certaines marchandises - les textiles notamment - sont très sensibles aux effets des spéculations boursières sur les matières premières, et la moindre prévision de hausse entraîne un mouvement général qui aboutit à la consécration de l'augmentation annoncée.

De ces phénomènes il résulte qu'une part importante du budget doit, dans l'organisation de certaines entreprises, rester à la disposition des acheteurs ayant à faire face à des situations exceptionnelles et imprévisibles. Parfois même - dans le domaine des approvisionnements industriels plus souvent qu'au stade des transactions commerciales proprement dites - la quasi totalité des crédits est ainsi fractionnée en lots d'importance variable, destinés à couvrir les achats de matières ou de produits disponibles à des époques indéterminées et dont le magasinage s'impose en prévision de besoins futurs ou permanents.

Enfin, cet aperçu des facteurs impondérables qui influent sur la répartition budgétaire serait incomplet sans une allusion au problème que pose l'apparition, sur le marché, de produits nouveaux auxquels il importe de réserver sans délai une place dans l'assortiment. De nos jours, en effet, la recherche scientifique offre de telles possibilités d'exploitation et d'application, qu'une part est consacrée d'office, dans la majorité des budgets d'achats, à l'acquisition des nouveautés.

Même l'acheteur-détaillant ne peut ignorer qu'il doit faire une place de choix aux produits neufs dont la vente est assurée sans effort, pendant quelques temps du moins, grâce à la publicité. C'est pourquoi il ne nous paraît pas judicieux de qualifier d'impondérable ou d'imprévisible le facteur " nouveauté" , qui participe activement à l'évolution des modalités de notre vie quotidienne.

Il nous reste à concilier, en vue du meilleur équilibre, les éléments prévisibles et imprévisibles de la formule de répartition budgétaire, et c'est ce à quoi nous nous attacherons sans retard.

Un plan de répartition logique et rationnel

La sagesse ménagère peut être de bon conseil, et nous nous y référons d'autant plus volontiers qu'elle nous fournit l'occasion de démontrer comment la politique de l'acheteur professionnel peut s'inspirer utilement des pratiques du consommateur. Or celui-ci répartit l'utilisation de son budget sur la semaine, la quinzaine ou le mois. En outre, son calcul comporte plusieurs rubriques:

- Dépenses journalières (alimentation, boissons, etc);
- Paiements à effectuer (achats à tempérament, loyer, etc);
- Provision saisonnière pour les vêtements, le chauffage, l'éclairage;
- Provision annuelle pour les impots ;
- Spectacles et distractions diverses;
- Maladies et autres imprévus;
- Epargne.

Pourquoi l'acheteur professionnel ne s'i spirerait-il pas d'un schéma aussi élémentaire ? La question vaut particulièrement pour l'acheteur-détaillant ou artisan, chez qui le budget professionnel se confond le plus souvent avec le patrimoine (I).

Le principe est à la fois simple et logique. Là où le consommateur fait de son budget autant de parts qu'il a de besoins à satisfaire, l'acheteur n'agira pas autrement : sa répartition tiendra donc compte de l'importance relative de l'assortiment courant, des articles saisonniers, des achats spéciaux et des nouveautés. De même, tout comme le budget du consommateur prévoit des utilisations immédiates et permanentes (besoins journaliers) et des emplois différés (provisions mensuelles ou annuelles), le budget d'achat comportera une réserve mensuelle pour les nouveautés et une autre, annuelle par exemple, pour les articles saisonniers.

Afin d'illustrer ce principe, considérons le cas d'un département d'achat comportant :

- Un assortiment-type d'articles courants, dont un nombre variable de nouveautés;
- Un assortiment supplémentaire d'articles saisonniers répartis en trois groupes :
  - a) Saison de Pâques ;
  - b) Saison touristique d'été ; et
  - c) Cadeaux de fin d'année ;

(I) Nous n'avons pas la prétention d'envisager toutes les possibilités de la répartition budgétaire. Il s'agit d'un problème de financement des entreprises, qui déborde notre sujet. Pour plus amples renseignements, on consultera: PAUWELS : ANALYSE DE L'EXPLOITATION (Editions Comptables, Commerciales et Financières - Bruxelles).

- Un assortiment d'articles spéciaux pour soldes et campagnes publicitaires.

Sur ces bases, et en fonction des résultats obtenus au cours des périodes antérieures, on peut effectuer la répartition budgétaire selon le plan ci-après, les chiffres n'étant donnés qu'à titre purement exemplatif :

1°) Budget mensuel des achats courants :

a) 800.000 F à 1.000.000 F selon la courbe saisonnière du chiffre d'affaires;

b) Une réserve de 10 % (soit de 80.000 à 100.000 F) destinée aux achats expérimentaux de "nouveautés". A la date du 20 de chaque mois, le solde disponible de cette réserve est incorporé au budget des achats courants.

2°) Budget annuel des achats saisonniers, estimé comme suit :

a) Pour la saison de Pâques	:	500.000 F
b) Pour la saison touristique	:	500.000 F
c) Pour les cadeaux de fin d'année	:	1.000.000 F
soit, au total		2.000.000 F

Notons que les sommes partielles ne sont fournies par l'acheteur, qu'à titre indicatif. En fait, les achats pour une des saisons déterminées peuvent dépasser le chiffre prévu ou rester en deça, pour autant que le total annuel consacré aux articles saisonniers ne soit pas supérieur au montant des crédits alloués.

3°) Budget des achats spéciaux, divisé en deux tranches :

a) Pour les soldes : 600.000 F

Cette somme est fixée en prévision du chiffre à réaliser, le solde éventuel ne pouvant être reporté au budget courant.

b) Pour les campagnes publicitaires , provision annuelle de 400.000 F, dont l'emploi est basé sur le même principe que celui du budget consacré aux achats saisonniers. Le solde éventuel est également irrécupérable.

Remarques :

1. Dans certains départements, les achats spéciaux peuvent faire l'objet d'une provision annuelle unique, tout comme les achats saisonniers. Parfois même, ces deux catégories d'achats sont groupées sous un seul poste budgétaire annuel.

2. Il va de soi que la classification budgétaire est variable selon la spécialisation et le genre de l'entreprise. Certains départements d'achats ne connaissent pas d'articles saisonniers particuliers; d'autres, au contraire, limitent leur activité à des époques déterminées; d'autres encore ne participent pas aux campagnes publicitaires ou ne disposent pas de "soldes". Par contre, on

nous a cité l'exemple curieux d'un acheteur de grand magasin dont l'assortiment se composait exclusivement d'articles en réclame, destinés à alimenter une sorte de "marché des occasions".

Nous ne pensons pas qu'il soit nécessaire de démontrer autrement le caractère à la fois pratique et utilitaire d'un plan budgétaire basé sur ce mode de répartition. Chaque acheteur, et en particulier l'acheteur-détaillant, y trouvera un profit substantiel en même temps qu'une garantie de stabilité financière.

Le planning des achats

La notion fondamentale des achats consiste dans l'expression, par le consommateur, d'un besoin que l'acheteur s'efforcera de satisfaire ou de susciter. A cette notion correspond, ainsi que nous l'avons démontré, un programme de financement qui délimite les possibilités d'action attribuées à chaque acheteur dans son domaine. De la même manière, à la notion d'assortiment s'attache un planning destiné à faire apparaître les divers éléments qui conditionnent la réalisation de cet assortiment. Il ne peut suffire, en effet, d'analyser successivement les différents facteurs que comporte une politique des approvisionnements, ni même de respecter scrupuleusement les règles de la répartition budgétaire adoptée, pour être assuré d'atteindre automatiquement le résultat souhaité. En fait, les notions de besoin, de budget, d'assortiment, de commande et de stock constituent un tout à l'égard duquel il importe d'envisager chacune des offres en particulier.

En outre, la pratique des opérations d'achat démontre à suffisance qu'il est indispensable de superposer à ces diverses notions celle, plus impérieuse encore, du planning des achats. Supposons qu'un consommateur exprime tout naturellement le besoin d'acquérir des sous-vêtements chauds lorsque se font sentir les froids de décembre : est-ce à ce moment que l'acheteur dépêchera la commande à son fournisseur ? Nous pensons que chacun sera d'accord pour reconnaître qu'une livraison effectuée dans de semblables conditions risquerait fort, malgré la meilleure volonté du fournisseur, d'accuser un retard irréparable. D'autre part, le fait d'acheter à la petite semaine, pour ne pas dire au jour le jour, rend pratiquement impossible toute prévision des investissements financiers de l'entreprise, et, par voie de conséquence, toute répartition budgétaire rationnelle. Faut-il ajouter que la même inconséquence ruine la notion de rotation des stocks et, de ce fait, diminue sensiblement le rendement possible du département ? A la vérité, causes et conséquences sautent aux yeux de tout observateur averti et, n'était le grand nombre d'acheteurs professionnels (pour la plupart détaillants, il est vrai) qui s'entêtent dans une politique d'imprévoyance, nous n'éprouverions nul besoin d'étayer notre exposé d'un aussi long développement introductif.

Définition et précisions

Si le terme "planning" est d'un usage relativement récent dans

notre langage, la notion qu'il représente est ancienne autant que commune. L'horaire des cours d'un écolier n'est-il pas un planning au même titre que la progression des fabrications d'une entreprise industrielle ou le tableau des prévisions d'approvisionnement d'un département d'achats ? Cette notion apparaît tellement commune, même, qu'un maître comme De Leener, dans son "Traité des principes généraux de l'organisation" (I), ne s'attarde pas à nous en fournir une définition rigoureuse; il se contente d'une explication d'où découle ce fait que "le planning consiste dans l'ensemble des procédés qui aident à la préparation et à l'ordonnancement de la production".

Pour imparfaite qu'elle soit, cette explication nous suffit, puisqu'elle fait apparaître fort à propos deux fonctions essentielles du planning : la préparation des opérations et le contrôle de la progression de ces mêmes opérations. Si l'on veut bien reconnaître l'importance de ces deux fonctions qui, du reste, se complètent au point de se confondre dans une large mesure, il faut admettre que le planning des achats s'étendra à partir de la prévision lointaine des approvisionnements pour aboutir au contrôle des commandes effectuées.

Mais si l'objet du planning est indiscutable, il n'en est pas de même du choix des dispositifs matériels à utiliser pour sa réalisation, choix qui dépend à la fois du genre d'entreprise, de l'importance du département d'achats envisagé, de l'étendue et de la fréquence des assortiments, des méthodes d'approvisionnement employées et de l'incidence des facteurs extérieurs ou imprévisibles sur la réalisation des prévisions établies. Certaines marchandises s'achètent traditionnellement aux mêmes époques et, à leur égard, un simple agenda peut facilement faire office de planning. Il en est tout autrement, déjà, si des marchandises similaires sont achetées à des sources différentes, les unes nationales et les autres étrangères. Et que dire, si certains produits doivent être mis en fabrication, transformés ou conditionnés préalablement à la fourniture ?

Encore, ce rapport entre les données du planning et les possibilités d'approvisionnement n'est-il pas le seul qu'il faille considérer. La vente impose à l'acheteur une cadence tantôt prévisible, tantôt variable. Et, par-dessus tout, nul acheteur n'ignore jusqu'à quel point son plan d'action est subordonné aux ressources financières de l'entreprise. En conclusion, s'il nous fallait dégager l'objet particulier du planning des achats, nous dirions volontiers qu'il consiste à établir une relation directe entre les fonctions vitales de production, de financement et de consommation ou de revente d'une part et, d'autre part, la prévision et la réalisation des opérations d'approvisionnement au sein de l'entreprise.

Coup d'oeil sur les réalisations pratiques

Nous ne pousserons pas plus avant l'étude théorique de la fonction du planning. Peu importe la nature du support matériel uti-

(I) Editions Comptables, Commerciales et Financières - Bruxelles.

lisé - carnet, feuilles volantes, fiche ou tableau mural- pour autant que le planning réunisse en temps utile tous les éléments requis et permette de suivre efficacement l'évolution des opérations jusqu'à leur conclusion définitive.

On comprendra aisément qu'il ne nous soit pas possible de présenter un type de planning applicable d'une manière générale, même à des entreprises d'un genre déterminé ou à des départements d'achats traitant des assortiments similaires. Toutefois, nous nous efforcerons d'accompagner les exemples qui vont suivre de commentaires destinés à élargir autant que possible l'emploi de procédés simples, ayant fait leurs preuves dans un secteur déterminé.

Premier exemple : Le memento de l'acheteur

Le premier de ces procédés est emprunté aux suggestions du Centre d'Etudes du Commerce français, et consiste en un memento permanent qui comprend trois rubriques :

1°) Rappel des achats qui doivent avoir été effectués au cours de la dernière quinzaine;

2°) Enumération des opérations à conclure dans le courant du mois;

3°) Préparation des approvisionnements relatifs au mois suivant.

Voici du reste comment ce planning original fut présenté aux lecteurs de la revue de documentation commerciale "Vu et Lu" :

LE MEMENTO DE L'ACHETEUR

(mois de mars)

GROUPES OU RAYONS	CATEGORIES D'ARTICLES	DATES NORMALES DE COMMANDE	DATES MOYENNES DE LIVRAISON
	N'AVEZ-VOUS PAS OUBLIE ?		
Confection féminine	Robes de printemps) dernière collection Blouses)	15 févr.	fin mars
	Robes de campagne	"	avril
Mode et accessoires	Chapeaux, carrés) Iere collection de printemps Echarpes, colifichets (	"	fin mars
	Ceintures	"	"
Bonneterie	Sous-vêtements et bonneterie d'hiver	10/20 fév.	août-sept.
	Bas de laine	"	"
Ganterie	Peau et tricot	15 févr.	sept-oct.
Chemiserie	Art. tennis et finette (hiver)	fin févr.	sept.
Pantoufles	Double-face, sabots et articles caoutchouc	"	"
Blanc	Linge de table	"	"
Mercerie	Laines à tricoter	"	"
	COMMANDEZ EN MARS		
Confection féminine	Dernières collections d'été	15 mars	mai
	Robes et ensembles de plage, shorts	"	mai-juin
Accessoires	Pointes et carrés de plage	"	"
	Ceintures, écharpes, bijoux d'été, colifichets	"	avril-mai
Maroquinerie	Sacs, petite maroquinerie (assortiment de printemps)	"	15 avril
Orfèvrerie	Coutellerie, couverts	30 mars	15 mai

Parfumerie	Parfums muguet (Ier mai)	10 mars	15 avril
Toilette	Sacs et trousses de bain, visières de soleil, huile à brunir	"	"
Confection	Pélerines et vêtements de pluie	15 mars	août
Blanc	Linge de toilette, couvertures	fin mars	sept-oct.
Tissus	Lainages, indiennes, soieries	"	août-sept.
Ganterie	Tissus et peaux fourrées Moufles et gants de ski	"	sept-oct.
Chemiserie	Assortiment d'hiver	"	sept.
Jouets	Poupées, peluche, mécanique	"	juil-août
Art. hygiène	Bouillottes, ventouses	"	sept-oct.
Bonneterie	Bas, chaussettes, socquettes laine	"	sep-oct.
	PREPAREZ VOS ACHATS D'AVRIL		
Maroquinerie	Sacs d'été(toile & rabanne)	fin avri	fin mai
Blanc	Draps, taies, torchons(saison d'hiver et réclame de blanc)	fin avri	sept-déc.
Accessoires hommes	Echarpes et carrés d'hiver	fin avri	sept.
Bonneterie	Bas pour dames	15 avril	sept-oct.
Layette	Tricots	"	"
Papeterie	Librairie enfantine (assortiment de Noël)	fin avri	octobre
Jouets	Cellulo, panoplies, soldats articles aluminium	"	sept-oct.
Eclairage-électricité	Lustrerie, lampes, fil électrique	"	août-sept.
Faïence	Premier assortiment d'hiver	"	sept.

Commentaires

Ce procédé appelle quelques remarques :

1. On regrettera surtout qu'il ne soit établi aucune discrimination entre les différentes catégories d'entreprises envisagées. Il est évident qu'un approvisionnement en lustrerie, lampes et fil électrique prévu pour fin avril, par exemple, concerne une maison qui n'introduit ces articles que momentanément dans ses assortiments, en guise d'entrée de saison d'hiver. De même, les prévisions d'achats de librairie enfantine ne semblent pas indiquer qu'il existe des débouchés plus larges en matière de papeterie : papier à lettres, cahiers et fournitures classiques, etc.

2. D'autre part, l'indication des sources d'achats apporterait à l'ensemble une lumière précieuse. Il apparaît que les approvisionnements en maroquinerie, effectués le 15 mars pour livraison vers le 15 avril, doivent être conclus à l'intervention de grossistes ou de fabricants locaux, sur le vu d'échantillons d'articles existants en stock. Par contre, les dates d'achats fixées pour les articles de ganterie liassent supposer des délais de fabrication et d'importation.

3. Tel qu'il est conçu, ce memento convient surtout aux acheteurs-détaillants d'importance moyenne ou aux approvisionneurs de coopératives régionales. Il s'adapte moins bien, croyons-nous, aux exigences des grandes entreprises à rayons multiples ou à celles des firmes spécialisées dont chaque acheteur dirige un secteur d'affaires plus limité en étendue, mais plus développé en profondeur; autrement dit, il ne traitera généralement qu'une catégorie de marchandises - la bonneterie, par exemple - mais son assortiment comportera nombre de références au regard desquelles il devra prévoir des opérations particulières.

4. Le programme établi ne laisse apparaître aucunement le rapport qui doit exister entre les époques de commande et de livraison, d'une part, et les possibilités de financement des opérations d'autre part. Les laines à tricoter, notamment, sont achetées en février pour livraison en septembre. Si l'on écarte l'hypothèse peu vraisemblable d'un assortiment limité à la seule entrée de saison, il faut conclure que le stock entier de la saison est pris en charge dès septembre, ce qui implique probablement un paiement global à une époque déterminée, trois mois plus tard par exemple. La logique conseille de choisir sur collections en février, de dresser la commande globale (réserve faite pour les nouveautés éventuelles ou certains articles en réclame) si les exigences de la production sont telles, mais d'imposer en retour des dates échelonnées de fournitures partielles à partir de septembre, et au prorata des besoins. Les stocks s'en trouveront allégés, le risque de détérioration grandement diminué (insectes, lumière, chaleur ou humidité) et le payement facilité.

5. Enfin, un tableau de l'espèce ne peut négliger certains facteurs tels que la date des fêtes mobiles (Pâques, Ascension & Pentecôte)

ni le décalage qui s'ensuit dans les commandes et fournitures d'articles s'y rapportant spécialement. De la même manière, la date d'une foire importante ou d'une manifestation commerciale de grande envergure peut influencer la détermination des époques d'achats. Traditionnellement, certains acheteurs attendent d'avoir visité la Foire Internationale de Bruxelles pour étudier leurs collections et passer leurs ordres saisonniers, même si les délais de fourniture doivent s'en trouver quelque peu réduits. Ils écartent de cette manière le risque d'être "dépassés" par des innovations de dernière heure, lancées en vedette à l'occasion de cette foire.

6. D'une manière générale, un memento de l'espèce ne peut servir indifféremment d'une année à l'autre. Chaque année, pour ne pas dire chaque saison, possède ses particularités, au regard desquelles évolue la politique d'approvisionnement, avec tous les facteurs qui s'y inscrivent et, notamment, les époques d'achats.

Second exemple : le planning d'un département "bonneterie"

Par définition, le memento est davantage un aide-mémoire qu'un instrument de travail. Il en est forcément ainsi de toute documentation, dès l'instant qu'on prétend lui conférer un caractère d'application générale, dans le but d'intéresser un plus large public.

Pour pallier cet inconvénient, nous prendrons notre second exemple dans un secteur strictement limité des achats, et au sein d'une entreprise bien caractérisée. En outre, nous développerons les données essentielles de l'étude analytique qui précède normalement l'établissement du planning proprement dit. Il est évident, en effet, que le planning ne peut être que l'aboutissement de recherches statistiques et documentaires sur les nécessités de l'approvisionnement dans les différentes catégories d'articles qui composent l'assortiment du rayon.

Notre choix s'est porté sur un rayon de bonneterie, l'entreprise étant un grand magasin à succursales multiples dont le siège central est situé à Bruxelles. Cette identification explique, dès l'abord, la limitation de l'assortiment et l'absence d'opérations consacrées aux "nouveautés". D'autre part, on notera que le programme d'activités du département ne réserve pas une place particulière aux articles saisonniers, toutes les marchandises présentées connaissant, en fait, une période bien définie de vente, et la politique d'achat reposant toute entière sur l'alternance de deux grandes saisons de vente : celle de l'été et celle de l'hiver. A ces périodes correspondent du reste les prospections générales du marché fournisseur, en janvier et en juin, ainsi que les études comparatives des prix pratiqués par la concurrence, en avril et en octobre; entre ces deux saisons, le mois de juillet marque un temps d'arrêt propice aux inventaires de contrôle, à l'évaluation des résultats et à la revision des assortiments.

Voici quelles sont, dans les grandes lignes, les principales

rubriques que comporte l'assortiment normal du département, telles que nous les envisagerons ensuite successivement :

- Bas de dames.
- Chaussettes et socquettes pour hommes et enfants.
- Sous-vêtements interlock et indémaillable.
- Pull-over et blouses.
- Costumes training.
- Maillots de bain.

<u>Les bas de dames</u>

La quasi totalité de l'assortiment, pour cette catégorie, se compose d'une gamme de bas nylon dont les qualités et les coloris sont étudiés sous l'angle des saisons de vente envisagées.

Les Etats-Unis sont le principal fournisseur étranger. Après étude des collections présentées, on y envoie une commande globale annuelle dont l'expédition est prévue en une seule fois, à une époque déterminée et, généralement, par un seul fournisseur. Avant l'expédition, la marchandise est soumise à l'examen d'un bureau de contrôle spécialisé. La date de commande est fixée de telle manière que, compte tenu des délais d'exécution et de livraison, la marchandise puisse être mise en vente pour les fêtes de Pâques. Parfois, cette date est également fonction des possibilités d'obtention des licences d'importation ou des fluctuations de valeurs monétaires.

Le département s'approvisionne en outre auprès des principales usines belges dont les collections sont examinées avant chaque saison (été et hiver). Les quantités estimées nécessaires sont réparties selon les qualités fabriquées; elles font l'objet de commandes groupées, en principe semestrielles, mais dont l'exécution se poursuit d'après un programme de livraisons échelonnées, dicté par l'acheteur. Cette politique permet, d'une part, à chaque producteur intéressé de dresser son propre planning de fabrication et, d'autre part, à l'acheteur de conserver un stock minimum de marchandise. En cas de besoin, une commande complémentaire de réassortiment peut être étudiée en cours de saison et répartie selon les disponibilités immédiates des fournisseurs.

A l'intention des personnes âgées et de quelques clientèles locales particulières, l'assortiment comporte également une gamme de bas en coton et en laine. L'étude des collections et les commandes s'effectuent en mai-juin, pour livraison avant l'hiver. Les quantités sont évaluées de telle manière qu'il puisse subsister un stock suffisant pour couvrir les besoins restreints de la clientèle durant l'été suivant. Les livraisons sont prévues à deux époques, pour éviter le surstockage momentané.

<u>Les chaussettes et les socquettes</u>

Les articles légers et de fantaisie sont, pour une large part, importés du Japon, d'Italie et des Etats-Unis. L'étude principale a

lieu en septembre, voire plus tôt si les collections sont réunies. Les commandes sont exécutées globalement pour chaque fournisseur, après un contrôle de la marchandise par un service spécial. La première fourniture est prévue de manière que les articles soient présentés avant les fêtes de Pâques.

En cas de besoin, des achats complémentaires sont effectués chez les fabricants belges, au prorata de leurs possibilités (de stock ou livraison rapide).

Les qualités lourdes, pour l'hiver, sont achetées principalement dans le pays ou aux Pays-Bas, selon des accords conclus avec les fabricants et portant parfois sur la totalité de la production. L'étude générale a lieu en novembre, pour livraisons échelonnées à partir de mars. Un réassortiment complémentaire est parfois jugé nécessaire en cours de saison, et s'effectue selon les disponibilités immédiates des fournisseurs cotés.

Une gamme spéciale d'articles pour enfants est mise au point dès le mois d'avril pour livraison avant la rentrée des classes. Les livraisons s'échelonnent ensuite durant toute la saison d'hiver.

Les sous-vêtements

L'assortiment comporte des qualités différentes selon les saisons : interlock et interlock gratté, indémaillable et indémaillable gratté, sous-vêtements d'été et de sport. Les principaux fournisseurs sont belges et hollandais. Les délais d'exécution sont de 5 à 6 mois, sauf les réassortiments effectués en cours de saison selon les disponibilités du moment. Il faut noter que, contrairement à la politique appliquée par des maisons plus spécialisées, l'entreprise limite strictement la vente de chaque article à la saison qui correspond à sa qualité : un slip en interlock lourd, par exemple, ne sera pas mis en vente durant les mois d'été. Le fait s'explique aisément par l'exiguïté des surfaces de vente et par le souci d'assurer la rotation maximum des capitaux engagés.

Une première fourniture des indémaillables est prévue pour les fêtes de Pâques. Une étude spéciale des sous-vêtements pour enfants est faite en fonction de la rentrée des classes. Les livraisons des articles classiques sont échelonnées sur toute la saison correspondante, d'après les instructions de l'acheteur.

Pull-overs et blouses

Il s'agit cette fois d'articles plus particuliers, dont les modèles varient sensiblement avec la mode et qui constituent, si l'on veut, l'élément "nouveauté" du département. Toutefois, en raison de la politique de l'entreprise, ces "nouveautés" devront être d'un prix abordable pour une clientèle populaire. Les collections seront choisies dans ce sens, deux fois l'an, avant chaque saison. Les efforts de l'acheteur tendent à "démocratiser" les articles dont le succès a été assuré par des maisons de mode spécialisées;

de ce fait, les commandes portent, tantôt sur des quantités réduites, tantôt sur des lots entiers, selon les accords possibles avec les fournisseurs ou les grossistes importateurs. Les dates de ces commandes sont parfois imprévisibles à longue échéance; néammoins, on situe l'étude des collections d'hiver en février, pour livraison dès la fin du mois d'août, et celle des collections d'été en novembre, pour fourniture avant Pâques.

Les costumes training et maillots de bain

Enfin, l'assortiment du département comporte quelques articles spéciaux, tels que ceux sous rubrique, et qui font l'objet de prospections effectuées lorsque l'occasion s'en présente, mais toujours avant une date limite fixée au planning.

C'est ainsi que l'acheteur peut recevoir, émanant d'une firme dont les marques sont réputées sur le marché, une offre pour quelques quantités limitées de maillots. Jugée intéressante, cette offre sera retenue jusqu'à la date normale de commande, soit en janvier, et jointe à celles des fournisseurs réguliers des articles de qualité courante. De même, il arrive que la proposition d'un fabricant étranger, de passage à Bruxelles, et disposant d'un lot de costumes training, soit retenue plusieurs mois à l'avance et concrétisée à l'époque traditionnelle des approvisionnements, soit en mai.

+

\+ +

Telles sont, encore que très succinctement esquissées, les bases sur lesquelles l'acheteur établira son planning général d'approvisionnement. Avant de passer à d'autres commentaires, nous développerons un exemple de ce planning, réduit, pour les besoins de la cause, aux seuls éléments essentiels :

MOIS	ETUDES	COMMANDES	LIVRAISONS
JANVIER	Prospection générale du marché (visites aux fournisseurs belges et étrangers).	Sous-vêtements d'été Maillots de bain	Bas nylon d'hiver Sous-vêtements et bas pour enfants
FEVRIER	Interlock d'hiver Pull-over et blouses d'hiver	Interlock d'hiver (premières collections) Pull-over et blouses d'hiver (premières collections)	Dernier assortiment des bas nylon d'hiver
MARS	Interlock d'hiver (dernières collections) Bas nylon du pays (hiver)	Interlock d'hiver	Premiers bas nylon d'été Chaussettes du pays Chaussettes de l'étranger Pull-over et blouses d'été S/vêtements indémaillables
AVRIL	Comparaison générale des prix de la concurrence Indémaillable gratté S/vêtements et bas enfants	Interlock d'hiver (dernières collections) Bas nylon du pays (hiver) S/vêtements et bas enfants Indémaillable gratté	Bas nylon de l'étranger Bas nylon du pays (été) Pull-over et blouses d'été
MAI	Bas coton et laine Costumes training Interlock gratté	Interlock gratté Costumes training	Bas nylon du pays (été) Dernières blouses d'été
JUIN	Réassortiment général des articles d'été Prospection du marché belge et étranger	Bas coton et laine Réassortiment des articles d'été	Bas nylon du pays (été) Maillots de bain

JUILLET	Revision des assortiments Statistiques de résultats		Bas nylon du pays (été) Dernières fournitures des articles d'été
AOUT	Indémaillables	Indémaillables (premières collections) Attention : fermeture des usines pour congés	Derniers bas nylon du pays Premières collections de blouses et pull-over d'hiver S/vêtements et bas enfants Indémaillable gratté
SEPTEMBRE	Chaussettes et socquettes de l'étranger Derniers indémaillables	Derniers indémaillables Premiers contingents de socquettes à l'étranger	Bas nylon du pays (hiver) Interlock d'hiver Pull-over et blouses d'hiver S/vêtements et bas enfants Indémaillable gratté
OCTOBRE	Bas nylon du pays (été) Comparaison générale des prix de la concurrence	Chaussettes et socquettes de l'étranger	Bas nylon du pays (hiver) Bas coton et laine Bas d'enfants Interlock gratté Costume training
NOVEMBRE	Bas nylon de l'étranger Chaussettes du pays Pull-over et blouses été	Bas nylon du pays (été) Chaussettes du pays Pull-over et blouses été	Bas nylon du pays (hiver) Pull-over et blouses d'hiver Bas d'enfants
DECEMBRE	S/vêtements d'été Maillots de bain Réassortiment général des articles d'hiver	Bas nylon de l'étranger Réassortiment des articles d'hiver	Bas nylon du pays (hiver) Bas coton et laine Bas d'enfants

Commentaires :

I. Au risque de nous répéter, nous préciserons une fois encore que ce planning est conçu strictement en fonction de la conjoncture économique du moment, de la politique d'approvisionnement définie par l'entreprise, et du niveau social de la clientèle. Il n'est donc pas utilisable tel quel d'une année à l'autre ni, à fortiori, au profit d'une entreprise quelconque, fût-elle apparemment similaire à celle qui nous sert de modèle.

2. Rappelons en outre qu'une des lois fondamentales de l'organisation scientifique du travail stipule que le degré de précision et d'efficience d'un planning est directement lié au délai d'exécution des opérations envisagées. Il apparaît évident en effet, que la prévision d'approvisionnement à effectuer dans un délai de six mois ne saurait être aussi rigoureuse que celle portant sur des achats mensuels. Le programme établi par l'acheteur, pour la durée d'une saison ou d'une année, fera donc nécessairement l'objet de révisions périodiques, pour certains articles tout au moins.

3. D'autre part, nous n'avons pas alourdi notre exemple par la répétition de certaines opérations presque permanentes ou d'une régularité routinière. C'est ainsi que les achats de chaussettes chez les producteurs du pays se poursuivent, en fait, durant toute l'année, tantôt sous forme de contrats avec livraisons échelonnées, tantôt sous forme d'achats de lots, de stocks ou de productions entières. Notre attention s'est portée sur l'objet essentiel du planning : faire apparaître nettement les dates limites des principales opérations.

4. Du moins est-ce là l'objet d'un planning général comme celui que nous présentons. Car, ainsi que nous venons de le rappeler, le degré de précision croît au fur et à mesure que s'écourtent les délais de prévision, et l'acheteur aura soin d'ajouter à ce premier plan annuel ou saisonnier un second programme, plus détaillé, portant sur les opérations du mois à venir et en fonction des crédits obtenus.

5. Un examen quelque peu attentif de notre tableau fait apparaître clairement les caractéristiques propres au département envisagé :

- Deux saisons dominantes semestrielles, et coupées d'un temps d'arrêt en juillet (absence de commandes, peu de rentrées, revision théorique des assortiments);

- Délais d'exécution souvent longs, et d'autant plus si les marchandises sont achetées à l'étranger;

- La mobilité des fêtes de Pâques qui marquent traditionnellement le début des ventes estivales, entraine la détermination des dates de commande et de livraison pour les articles à mettre en valeur à cette époque.

- Les fournitures étrangères (sauf celles en provenance des

régions limitrophes) sont stockées en une ou deux fois; pour compenser la lenteur de rotation qui pourrait en résulter, les fournitures indigènes sont autant que possible échelonnées. Il est à noter que ce procédé répond souvent à l'attente des producteurs be~ ges qui peuvent ainsi équilibrer leurs fabrications.

En conclusion

Nous avons entendu dire quelquefois - et par des acheteurs qualifiés - que le planning n'était après tout qu'une expression pédante pour désigner une sorte d'aide-mémoire plus ou moins détaillé.

Il est exact que le planning fait notamment office d'aide-mémoire, mais là où le mémo et l'agenda ordinaires comportent simplement quelques indications prises au hasard, sans esprit de suite et parfois même sans aucune réflexion, le planning offre ce mérite particulier de grouper tous les éléments utiles, non seulement à notre mémoire professionnelle, mais encore à notre action et à sa réussite. Et qui plus est, il les groupe dans un ordre logique, après les avoir coordonnés. Enfin - et ceci est également caractéristique - le planning permet de contrôler l'exécution des opérations, d'en analyser les résultats ou, le cas échéant, d'en reviser le sens et la portée.

Le marché

Nous voici parvenus au moment où les assortiments du département ont été définis, de même que la politique d'achat, en fonction de prévisions budgétaires et en vue de la réalisation d'un planning tenant compte des facteurs intrinsèques et extrinsèques de l'entreprise. Va-t-on, dès lors, pouvoir "acheter", au sens strict du terme, c'est-à-dire destiner aux fournisseurs les commandes qui leur permettront d'assurer l'approvisionnement des stocks ?

Ce serait trop de hâte encore, et nous sommes plus exactement revenus aux deux points de départ abordés successivement jusqu'ici, à savoir la réception des offres d'une part et, d'autre part, la prospection du marché. Il est évident qu'il ne suffit pas de savoir quel gènre de marchandise acheter, ni en quelle quantité, ni même à quelles époques, pour adresser un bon de commande au premier fournisseur venu avec l'assurance de réaliser un marché avantageux. Au demeurant, la réception des fournisseurs aura tôt fait d'apprendre à l'acheteur les différences qui existent entre des offres apparemment semblables. C'est là un des sujets que nous avons développés lors de l'étude de la psychologie des achats, et nous nous bornerons donc ici à l'analyse succincte de la suite des opérations matérielles qui s'imposent à l'acheteur, selon qu'il se trouve en présence d'offres spontanées de la part des fournisseurs ou qu'il décide d'organiser lui-même la prospection du marché des produits qu'il souhaite approvisionner.

Les offres spontanées

Quelques-uns des éléments psychologiques qui nous ont guidés dans la relation des visites de fournisseurs se traduisent d'ores et déjà par des dispositions matérielles : l'horaire des réceptions, l'aménagement du lieu qui leur convient, la concrétisation des conditions obtenues, etc. L'exemple des grandes entreprises commerciales est instructif à cet égard. Elles imposent aux fournisseurs des jours et des heures de visite. Cette pratique permet aux acheteurs d'assumer en toute quiétude les tâches administratives qui leur incombent.

Les acheteurs-détaillants auraient grand intérêt à suivre l'exemple qui leur est donné par les acheteurs spécialisés. Sans doute, il n'est pas de règle sans exception, et l'on conçoit aisément que le représentant qui effectue des tournées en province ne puisse toujours se présenter chez l'acheteur à l'heure dictée par ce dernier mais, par contre, il est bien rare que ce représentant n'ait pas, de son côté, un plan d'action qui le ramène chez le même client à des époques déterminées, ce qui donne l'occasion à l'acheteur de l'accueillir à loisir.

La plus élémentaire courtoisie commande d'éviter au visiteur une attente injustifiée, et de le recevoir l'esprit dégagé de tout souci ou de toute préoccupation autres que son offre elle-même. C'est pourquoi nous avons insisté, aussi, sur la nécessité d'aménager un lieu propice à la réception, et sur l'influence que cet aménagement ne peut manquer d'avoir sur les résultats de la négociation. Ici encore, nous tiendrons évidemment compte des exceptions qui s'imposent : affaires traitées traditionnellement sur le carreau de l'usine, dans le cadre d'un bureau d'études, sur la place du marché, en bourse, etc. L'essentiel, une fois de plus, est que le lieu se prête à l'opération et qu'il ne s'y rencontre point d'opportun

Après ce rappel, sans doute nécessaire, des préparatifs que comporte l'organisation des réceptions de fournisseurs, nous passerons outre l'accueil proprement dit, les politesses échangées, et même l'entrée en matière, pour aboutir à l'offre concrète et aux opérations qu'elle entraîne dans le chef de l'acheteur.

Les exemples à ne pas suivre

Il est encore fréquent de rencontrer des acheteurs pour qui les seules opérations consistent à écouter distraitement le commis-voyageur qui débite son boniment, à prendre négligemment en mains les échantillons qui lui sont présentés, et à renvoyer le visiteur en le priant de laisser son tarif. On en connaît d'autres qui estiment vain le moindre effort en vue d'obtenir du producteur un traitement préférentiel : pourquoi prendraient-ils cette peine quand tout tarif prévoit une marge bénéficiaire à leur profit, et que cette marge doit leur permettre de vivre ?

Les acheteurs qui agissent de la sorte n'ont, c'est l'évidence,

aucune chance d'obtenir le moindre avantage particulier qui leur permettrait de conquérir une place enviable sur le marché. Il y a beau temps, du reste, que les fabricants et leurs représentants, pour répondre à l'incurie de tels clients, ont fait imprimer des listes de prix standardisés, complétées d'un rappel des conditions générales de vente et de toutes indications utiles à l'établissement d'une éventuelle commande. Nos conseils, on s'en doute, ne s'adressent pas à ceux-là, mais aux acheteurs actifs qui ont le souci constant de développer leurs affaires.

La participation de l'acheteur

Acheter c'est, par définition, lutter pour obtenir les meilleures conditions possibles du marché : hors de là, il n'est point d'achat ni de métier d'acheteur. Nous posons ainsi le principe de la participation active de l'acheteur à l'offre spontanée du fournisseur. Mais il va de soi que cette participation variera dans sa forme et son ampleur selon la nature de l'offre et le niveau de l'acheteur : on n'agira pas exactement de même manière si l'offre concerne un produit nouveau sur le marché que si elle se rapporte à une marchandise d'usage courant et, d'autre part, l'acheteur-détaillant n'utilisera pas nécessairement les dispositifs dont disposera obligatoirement l'acheteur d'un grand magasin.

Considérons l'exemple que nous fournit ce dernier. Dès qu'il aborde les services d'achat, le fournisseur quelqu'il soit est invité, par un huissier, à compléter une fiche de réception. Après quoi, tandis qu'il attend son tour d'être reçu, sa fiche est transmise à l'acheteur qui prend connaissance de la qualité du visiteur, de l'objet de sa visite, et consulte éventuellement les documents qui constitueront le fondement de son argumentation. Le cas échéant, lorsque l'objet ne cadre pas avec les besoins de l'acheteur, l'huissier peut être invité à éconduire poliment le visiteur; s'il insiste néammoins, quelques instants d'entretien courtois mais décidé suffiront généralement à le convaincre de l'inutilité de sa démarche.

Supposons pourtant que l'offre soit valable et que, son tour venu, l'acheteur prie l'huissier d'introduire le visiteur (I). Les présentations sont faites et le déballage commence. L'acheteur a retourné sa fiche de réception et, au fur et à mesure qu'elles sont énoncées ou qu'il se les fait préciser, note les conditions de l'offre. Obtient-il une remise pour quantité: il note; est-il accordé un escompte pour paiement comptant ? il note encore. A titre exceptionnel, le prix sera "franco" : il note toujours. Quelques mots suffisent à cet effet, et en abrégé; l'acheteur - comme tous les techniciens- possède un code que les intéressés comprennent.

S'il s'agit de présentation d'une collection, ou d'une offre particulièrement compliquée on groupera plusieurs fiches ou bien l'on y joindra une feuille complémentaire. Mais il ne fait aucun dou-

(I) Notons ici que certaines fiches de réception portent un numéro, reproduit sur un talon remis au visiteur, ce qui permet d'appeler sans citer ni le nom ni la firme.

FICHE DE RECEPTION DES FOURNISSEURS

R E C E P T I O N

Nom et adresse du visiteur: . . . .

. . . .

Firme et qualité : . . . .

. . . .

Articles présentés : . . . .

. . . .

(I)	Date	Echantillon n° ci-joint: classé B.A.	Acheteur

recto

Offres et conditions . . . .

. . . .

. . . .

. . . .

. . . .

Avis de la Direction . . . .

. . . .

Visa de la Direction : Visa de l'acheteur :

verso

N.B. : La case (I) est destinée à l'indication de la lettre F si l'offre est faite par un fournisseur habituel, ou de la lettre P s'il s'agit d'un pollicitant.

te que plus l'offre est complexe, plus elle comporte d'articles, et plus la notation des caractéristiques apparaît précisément indispensable. Et si les prix énoncés font l'objet d'un "tarif" établi d'avance, c'est dès la première minute que l'acheteur le demandera afin d'en discuter les termes et de noter les avantages particuliers qui lui seraient consentis.

Après quoi la visite ira son cours et se terminera comme il se doit. N'oublions pas que nous sommes - pour l'exemple - dans une grande entreprise où les bureaux d'achats sont soumis à l'autorité d'une direction générale; il est rare, dans ce cas, qu'un entretien se termine par la conclusion d'une commande ferme. Tout au plus l'acheteur peut-il, dans certaines circonstances, assurer le fournisseur du soin qu'il prendra à mettre sa marchandise en valeur auprès de la direction.

Pour ce faire, c'est encore la fiche de réception, complétée des indications de date et de la qualité du fournisseur (habituel ou simple pollicitant) qui suivra la filière, parfois accompagnée d'échantillons qui doivent retenir l'attention de l'examinateur. On doit savoir que cette "supervision" des achats est un moyen de freiner l'enthousiasme d'un acheteur à ses débuts et de veiller au respect de ses disponibilités budgétaires, plutôt qu'une atteinte réelle à sa liberté d'action. En fait, la formalité a surtout pour objet de contraindre l'acheteur à consigner les conditions de l'offre et à différer sa décision dans tous les cas où la chose est possible. De cette manière, la direction est assurée que chaque offre est étudiée minutieusement, et que les commandes sont rédigées après réflexion et comparaison. L'expérience prouve, en effet, que la majorité des mauvaises affaires sont conclues au cours d'un premier entretien où la bonne foi d'un acheteur, si qualifié soit-il, peut toujours être surprise. Au contraire, la lecture des notes prises au cours de la visite constitue une sorte de synthèse qui fait apparaître clairement tous les aspects de l'offre.

Voilà démontrée une possibilité de participation active de l'acheteur à l'offre spontanée du fournisseur. Il est évident que cette règle, comme toutes les règles, souffre des exceptions. Bien que la sagesse commande de différer la décision de 24 ou de 48 heures, certaines affaires doivent être conclues sans délai. Dans pareil cas, les conditions de l'offre seront transcrites en langage clair, en présence du fournisseur, et relues de commun accord avec lui, de manière à ce qu'elles ne puissent soulever aucune objection ultérieure de sa part. D'autre part, nous voudrions aussi insister sur le fait que cette participation dépasse le cadre étroit de la réception du fournisseur : en effet, tandis que la mémoire - peut être en défaut - la fiche de réception conserve tous les détails qui viendront à point lors d'une étude comparative des propositions reçues au regard d'une même marchandise ou d'un même marché.

Le problème des réassortiments

Nous voudrions insister sur le fait que la participation de

l'acheteur à l'offre spontanée vaut également pour les réassortiments. D'une manière générale, en effet, on estime trop souvent que le réapprovisionnement est une opération automatique, qui ne s'entoure d'aucune précaution spéciale dès l'instant qu'elle est décidée, et ne requiert que rarement la présence du fournisseur ou de son représentant.

N'a-t-on pas lieu de croire qu'il s'agit d'une marchandise parfaitement connue, et bien étudiée ? Or, l'expérience prouve que c'est parfois une erreur de jugement : tel article qui fut d'excellent rendement à la première commande "tombe" en flèche dès le réassortiment et achève sa course parmi les soldes ou les laissés pour compte. A la vérité, il en est exactement de la commande de réassortiment comme du contrôle à la réception : le plus grand risque provient de l'accoutumance.

Ceci ne signifie nullement que le moindre réassortiment doive faire l'objet d'une offre en règle, concrétisée par une fiche de réception dûment complétée et soumise à l'appréciation de la direction générale. Mais il est pourtant prudent de s'informer aussi souvent que possible des conditions faites par la concurrence - sur le marché fournisseur comme sur le marché revente - et il n'est nullement déplacé d'insister auprès du fabricant ou de son agent afin d'obtenir une amélioration des conditions d'achat accordées antérieurement. Chacun sait que la politique actuelle de production et de consommation accrues conduit logiquement à la diminution progressive des prix ou à l'amélioration de la qualité, du service, etc. Le consommateur - et avant lui l'acheteur - est donc en droit d'exiger des conditions plus avantageuses.

Le cas de l'acheteur-détaillant

Il n'est certes pas question, pour l'acheteur-détaillant, de flanquer sa porte d'un huissier, ni de faire remplir des fiches de réception par ses fournisseurs, encore que cette dernière formalité soit applicable à des maisons de quelque envergure. Dans la pratique, il consignera les offres reçues dans un carnet, ou sur des feuillets perforés réunis dans un classeur. Une méthode simple consiste à classer ces feuillets dans l'ordre alphabétique des produits de manière à rassembler tous les renseignements relatifs aux propositions d'un même genre.

Considérons, par exemple, le cas d'un acheteur qui reçoit successivement différentes offres pour des cendriers en verre, en bakélite et en métal. Ces offres se résument comme suit :

14.6.19..

Fournisseur VAN S... Importateur direct

Cendrier en verre, fabrication tchécoslovaque
3 encoches, diamètre IOcm, transparent

9 F - 3% escompte paiement comptant
commande minimum 6 douzaines - délai 3 mois

Echantillon classé n° I2

8.7.19..

Fournisseur S... L... Belgique

Cendrier verre imitation cristal, fabr. belge
2 encoches, diamètre II,5cm à facettes

I5 F - 2% escompte paiement comptant
commande minimum 2 douzaines - stock disponible

Echantillon classé n° I3

8.7.19..

Fournisseur T... M... Grand-Duché du Luxembourg

Cendrier métal poli, quatre coloris assortis
4 encoches, diamètre 9 cm

3 F - 3% remise pour commande IO douzaines
délai I mois

Echantillons classés n° I4

20.8.19..

Fournisseur D... à Anvers

Cendrier bakélite, fabrication belge
bord carré, fond rond, profond, 4 encoches
diamètre IO,5 cm - noir brillant

8,50 F - prix à revoir après 20 douzaines
livrable I5.9 - de stock ensuite

Echantillon classé n° I5

20.8.19..

Fournisseur D... à Anvers

Cendrier bakélite, fabrication belge
rond, avec couvercle, diamètre I2 cm
3 encoches - noir et chamois au choix

I2 F - 2% escompte pour 6 douzaines - de stock

Echantillon classé n° I6

Et les mêmes renseignements peuvent être groupés, sur une page du répertoire alphabétique, sous la lettre "C" :

C E N D R I E R S			
DESCRIPTION	FOURNISSEUR	CONDITIONS	DATE
Cendrier verre, fabr. tchéc., Ø IO - 3 enc. transparent Echant. I2	VAN E... Importateur	9F - 3% esc. p.c. Cde 6 dz - délai 3 mois	I4.6.I9.
Cendrier verre imit. cristal, Ø II,5 facet. 2 enc. Echant. I3	S... L... Belgique	I5F - 2% esc.p.c. 2 dz - Stock	8.7.I9.
Cendrier métal poli-4 col. Ø 9 - 4 enc. Echant. I4	T... M... G-D Lux.	3F - 3% pr IO dz délai I mois	8.7.I9.
Cendrier bakélite belge carré IO,5, fond rond, 4 enc. noir brillant Echant. I5	D... à Anvers	8,50 F- à revoir après 20 dz livr. I5.9, stock ensuite	20.8.I9.
Cendrier bakélite belge Ø I2, avec couvercle, 3 enc. noir ou chamois au choix Echant. I6	D... à Anvers	I2F - 2% pr 6 dz stock disponible	20.8.I9.

La suite des opérations

De la discussion et de l'enregistrement des offres spontanées des fournisseurs jusqu'à la commande proprement dite, nous rencontrons encore plusieurs opérations successives, variables selon la nature de l'offre, le genre d'entreprise et l'ampleur de ses débouchés. Un stade par lequel on passera généralement est celui de l'étude comparative des différentes propositions enregistrées, comparaison qui portera naturellement sur les prix, qualités, conditions de fournitures, délais, notoriété du fabricant ou de sa marque, etc.

Cette étude se fera, par surcroît, dans le cadre de l'assortiment attribué au département. Le cas échéant, l'enquête sera poussée jusqu'à la clientèle, dont les avis sont parfois intéressants à retenir. D'autre part, il est évident que l'acheteur se livrera

à un contrôle des prix pratiqués par ses concurrents, pour les mêmes articles ou pour des marchandises similaires. Enfin, nous savons que l'analyse des possibilités financières de l'entreprise n'est pas à négliger non plus.

Ce sont là autant de points auxquels il a été fait allusion déja, et sur lesquels nous reviendrons lors de notre exposé des opérations de contrôle et de résultat.

Les appels d'offres

S'il est de tradition que les représentants, commis-voyageurs et autres délégués des producteurs visitent régulièrement les acheteurs, il demeure que ces derniers, dans le domaine de l'approvisionnement industriel surtout, sont souvent amenés à rechercher eux-mêmes les possibilités offertes par le marché en ce qui concerne des produits ou des matières dont les spécifications ne répondent pas nécessairement à celles des offres qui pourraient leur être faites spontanément. En outre, même lorsque l'acheteur bénéficie d'offres de la part de certains fournisseurs, il est fréquent qu'il souhaite se livrer à une étude plus détaillée du marché. Enfin, certaines matières - celles requises pour les besoins des services techniques et d'entretien de l'entreprise, par exemple - font automatiquement l'objet d'une prospection directe de la part de l'acheteur auprès des fournisseurs les mieux qualifiés.

Qu'il s'agisse d'une étude générale du marché, d'une investigation chez des producteurs concurrents ou d'une démarche directe chez des fournisseurs traditionnels, l'opération s'apparente aux appels d'offres.

Les formules

D'une manière générale, le procédé consiste à établir la liste des spécifications qui caractérisent la matière ou le produit recherché, et à demander aux divers fournisseurs intéressés dans quelles mesures ils sont à même d'y répondre. Par exemple : " Je recherche un produit détergent possédant les qualités ci-après :

- présenté sous forme de poudre parfaitement soluble à l'emploi ;
- contenant 40% de matière active ;
- inodore et incolore ;
- n'altérant pas la texture des étoffes de laine et de coton ;
- ne laissant pas de dépôt ;
- utilisable à l'eau dure ;
- permettant un rinçage rapide et un séchage immédiat.

Pouvez-vous me le procurer, à quelles conditions, dans quels délais et en quelles quantités ?".

Nombre d'acheteurs utilisent, pour ce faire, des formulaires que les producteurs sont invités à compléter et à retourner endéans un certain délai. Sans doute faut-il voir dans ce procédé un souci de simplification du travail, mais il convient de noter que la plupart des fournisseurs possibles possèdent leurs propres documents d'offre, comportant toutes les spécifications des produits envisagés et qu'il est rare, dès lors, qu'un formulaire standard puisse être utilisé. Au demeurant, l'emploi d'un formulaire paraît imposer aux fabricants des conditions dictées par un client, et qu'il serait bien étonnant de voir accepter comme telles, sauf si l'appel émane d'une société importante ou des pouvoirs publics.

La voie la plus sûre vers le meilleur résultat comporte donc deux étapes successives :

I°) L'appel d'offres proprement dit, se bornant à l'exposé des besoins et à l'invitation d'y répondre;

2°) La discussion - de vive voix de préférence - des offres retenues comme étant susceptibles d'apporter une solution satisfaisante et avantageuse au problème posé.

La suite

Il ne suffit pas de lancer un appel à une vingtaine de producteurs, même soigneusement choisis en raison de leur spécialisation, pour être assuré de recevoir vingt offres. Le problème essentiel consiste précisément à s'assurer un nombre suffisant de réponses intéressantes dans les délais voulus.

C'èst que les cas peuvent être nombreux et infiniment variables. Tel appel porte sur des quantités qui, à priori, paraissent trop faibles aux yeux du fabricant le mieux placé, lequel s'abstient de répondre. Tel acheteur, en présence de cinq ou six réponses, n'est nullement assuré pour autant de posséder entre les mains les conditions les plus favorables du marché. Tel fabricant, quoique vivement intéressé, se trouve dans l'impossibilité de répondre momentanément du fait de troubles sociaux ou économiques régionaux. Or, sauf dans le cas d'une étude générale du marché qui pourra s'étendre sur plusieurs semaines, voire sur quelques mois, l'acheteur est le plus souvent tenu par des délais d'exécution ou de fourniture très rapprochés.

Voici du reste, à titre exemplatif, comment les opérations se déroulent dans une importante société française de construction navale (I).

" Dès qu'il reçoit les demandes d'achat afférentes à la cons-

(I) Ces données sont, dans les grandes lignes, celles énoncées par M. Braquemont, directeur des achats aux Ateliers et Chantiers de la Seine Maritime, au cours d'une conférence devant la Commission Générale d'Organisation Scientifique et dont le compte-rendu a été publié par les Editions Hommes et Techniques, dans une brochure intitulée " La politique d'approvisionnement".

truction d'un navire, le service des approvisionnements doit faire le nécessaire pour que les marchandises requises soient approvisionnées en temps utile, dans la qualité et aux prix prévus. Dans ce but, les demandes d'achat font l'objet de l'ouverture d'un dossier spécial, d'une couleur différente pour chaque navire en construction, et dont la couverture porte les indications d'identification et de classement.

Aussitôt le dossier ouvert, le chef chargé des appels d'offres indique le nom des fournisseurs à consulter, se basant pour ce faire sur les données d'un fichier tenu à jour à l'aide des catalogues, prospectus ou lettres reçues, des renseignements recueillis dans les revues et les journaux spécialisés, chez des collègues ou de la bouche des fournisseurs en visite.

Une fois la liste des maisons à consulter établie, le dossier dans lequel se trouvent la demande d'achat et les spécifications à joindre aux appels d'offres est remis au préposé chargé de lancer ces appels.

En attendant que les réponses soient réunies, le dossier est complété par l'indication du prix résultant de la précédente commande semblable, réajusté autant que possible en fonction des cours en vigueur. Au fur et à mesure que les réponses arrivent, elles sont examinées, complétées et, si besoin, mises au point par un échange de correspondance ou d'entretiens avec le fournisseur. Après un rappel aux retardataires, elles font l'objet d'une comparaison où tous les prix sont ramenés à la même base, compte tenu des frais de transport, des taxes, des frais de douane et de transit, des excomptes, etc.

Sauf pour les fournitures de marchandises qui ne nécessitent aucun examen technique, le dossier est alors soumis au service technique émetteur de la demande d'achat, à l'appui d'une fiche de transmission sur laquelle figurent les conditions des fournisseurs qui ont répondu à l'appel d'offres. Ce service annote toutes les fournitures acceptables au point de vue technique - sans se préoccuper des questions de prix ni des conditions de paiement - et retourne le dossier à l'acheteur, lequel se remet alors en rapport avec les fournisseurs les mieux placés afin d'obtenir leurs conditions définitives."

On notera que le problème se trouve relativement simplifié dans le cas des entreprises de l'espèce, du fait que les spécifications des matières employées sont pour la plupart rigoureusement standardisées. La seule question du prix et accessoirement, celle des conditions de fourniture, sont donc à considérer. Il n'en serait pas de même si l'appel d'offres concernait un objet fini ou un produit dont les composants, variables selon les procédés de fabrication ou les origines, déterminent les qualités et les usages. Dans ces conditions, le détail des spécifications doit être laissé aux fabricants, et chaque réponse doit être accompagnée d'un échantillon qui servira à l'analyse et à l'expérimentation. La question du prix ne sera envisagée qu'ensuite, et strictement par rapport aux autres qualifications déterminées.

Enfin, certains facteurs matériels et moraux peuvent intervenir dans l'examen des offres reçues : il ne suffit pas d'être assuré que l'on se trouve en présence de la proposition la plus avantageuse pour lui réserver d'office le privilège de la commande; il faut encore que la livraison soit garantie, tant en ce qui concerne la qualité et la quantité que le délai. Trop souvent, un prix nettement inférieur à celui de la concurrence est l'indice d'une erreur d'interprétation ou de calcul, et le fournisseur responsable, se trouvant dans l'impossibilité de s'exécuter, sollicitera ensuite une revision des conditions. Parfois aussi un prix bien étudié peut paraître avantageux alors qu'il résulte d'une simplification que le fabricant croit pouvoir apporter à la marchandise sans altérer sensiblement sa qualité; de cette pratique également, l'acheteur fera bien de se méfier, hormis le cas où il poursuivrait précisément le dessein de "démocratiser" l'article.

Mais ces quelques considérations nous éloignent de notre point de départ, à savoir la réception des offres sollicitées. Or, il n'y a point d'illusion à se faire la-dessus, le seul fait d'obtenir une suite, en temps utile, à une demande d'offres est probablement le pas le plus difficile à franchir dans la profession d'acheteur. Non pas qu'il se trouve un seul fabricant soucieux de négliger de son propre gré les demandes de renseignements qui lui sont adressées, mais il faut tenir compte, notamment, de l'état du carnet de commandes du producteur et aussi, malheureusement, de sa négligence possible. Toutefois, cette disposition comminatoire ne se révèlera efficace que dans l'hypothèse où l'offre dépasse la demande sur le marché.

Application pratique

Pour démontrer la complexité du problème que pose l'organisation d'un appel d'offres, nous étudierons succinctement les caractéristiques du marché des produits de peinture.Bien que très particuliers, ces articles intéressent non seulement les approvisionneurs industriels qui recherchent un produit assurant la finition des objets fabriqués, mais également les acheteurs qui, périodiquement, sont appelés à procurer aux services techniques de leurs entreprises les peintures ou les vernis indispensables à l'entretien des locaux et des bâtiments, ainsi que les acheteurs-détaillants et même bon nombre d'acheteurs-consommateurs.

Considéré sous l'angle le plus large, le problème consiste donc à rechercher la peinture qui réponde le mieux au but pour lequel on l'achète. Trois points essentiels sont dès lors à envisager, groupant :

1°) Les précisions indispensables aux producteurs pour répondre aux besoins de l'acheteur;

2°) Les caractéristiques à définir pour garantir la qualité et le prix du produit;

3°) Les éléments de calcul du prix de revient. (I)

(I) Nous avons emprunté les éléments de cette étude à une Conférence de M. MAGNAN, de la Compagnie des Vernis Valentine (Journées d'études de la Cégos à Paris).

Ce qu'il faut dire aux fabricants

Acheter une peinture n'est pas aussi simple qu'on le croit parfois et la plupart des mécomptes résultent de l'emploi d'un produit impropre à l'usage auquel on le destine ou d'un mauvais procédé d'application et de séchage. Il est donc utile que l'appel adressé aux fabricants porte sur :

- la description de l'objet à peindre ;
- l'aspect que l'on souhaite donner à cet objet ;
- les moyens d'application et de séchage qui seront employés.

Nous reprendrons ci-après, à titre d'exemple, le détail du questionnaire utilisé par une grande firme française pour ses offres aux acheteurs.

Dans le cas d'un produit destiné à la peinture d'un local industriel, les indications seront simplifiées puisqu'il suffira de préciser :

1°) Le genre de local et sa destination ;

2°) La nature des matériaux à peindre
   - s'ils sont neufs
   - s'il s'agit de fer, de bois, de plâtre, de briques, de ciment, etc...
   - s'ils ont déjà été peints, avec quel genre de produit; ce produit est-il encore adhérent ?

3°) Le mode d'application et le nombre de couches ;

4°) Le temps de séchage autorisé ;

5°) L'aspect souhaité (brillant, mat. - teinte).

Description de l'objet à peindre

Nature du matériau

Bois : Comment est pratiqué le ponçage ?
De quelle essence s'agit-il ?
Est-il bouche pore ?

Tôle : Par quels moyens est-elle déroulée ?
Par quels moyens est-elle dégraissée ?
Est-elle noire, calaminée ou non ?
Est-elle blanche, calaminée ou non ?
Est-elle relaminée à froid (glacée) ?

Fonte : Est-elle bien ébarbée - mal ébarbée - non ébarbée ?

Alliage léger : Lequel est-il ?

Zinc ou tôle zinguée

Magnésium

Autre : . . . .

Aspect désiré

Présentation : très soignée - soignée - ordinaire

Teinte : choisie dans les collections
choisie à l'échantillon

La peinture doit-elle être : très brillante - brillante - satinée - mate

La peinture sera-t-elle : polie ? lustrée ?

La peinture doit-elle résister :
à certains agents chimiques ? Lesquels ?
aux intempéries ?
aux chocs violents ?
à l'abrasion ?
au pliage ?
à l'emboutissage ?
à d'autres conditions ? Lesquelles ?

Moyens d'application et de séchage

Quel sera le mode d'application : brosse-pistolet (pression - buse) au trempé - à la vernisseuse

Quelle est la température de l'atelier dans les plus mauvaises conditions ?

Le séchage doit-il se faire à l'air ?

Le séchage se fait-il à l'étuve ?
Durant combien de temps ?
Est-ce une étuve à gaz - électrique ? (type)

Ce que le fournisseur doit pouvoir garantir

Nous avons examiné précédemment les conditions imposées par certains appels d'offres aux fabricants sollicités. Nous ajouterons que l'établissement de ces conditions, c'est-à-dire en somme un cahier des charges plus ou moins détaillé, constitue pour l'acheteur et ses services auxiliaires un travail de longue haleine, d'autant moins utile s'il risque de demeurer incomplet comme c'est le cas lorsque la technologie des produits envisagés évolue rapidement.

Pour conserver sa pleine raison d'être, un cahier des charges ne doit, comme on le sait, comporter que des qualifications et des spécifications extrêmement précises, applicables à coup sûr aux produits fabriqués, sans risque de négliger les résultats des progrès réalisés à bon escient dans le domaine envisagé. Or, la fabrication des produits de peinture est un de ces domaines en constante évolution depuis plusieurs années, et des découvertes comme celle de l'émulsion plastifiante, entre-autres, permettent de prévoir pour un proche avenir des conceptions plus surprenantes encore que celles qui sont actuellement expérimentées.

Le procédé le plus sage consiste donc à inviter chacun des fabricants contactés à stipuler dans son offre le détail des qualifications garanties que présente son produit. De cette manière, une étude comparative des offres reçues permet de dresser le tableau des garanties totales que présenterait un produit idéal. Il va de soi que, dans la pratique, aucun produit ne présente ordinairement toutes les qualités réunies à la fois. En fait, il appartient donc à l'acheteur de choisir celui dont les qualifications correspondent le mieux à l'usage prévu.

A titre documentaire, nous résumons ci-après les principales caractéristiques de qualités exigibles des fabricants de produits de peinture, telles qu'une des principales firmes françaises les reconnaît elle-même :

- Pouvoir couvrant et pouvoir opacifiant.
- Viscosité.
- Facilité d'application pour le mode adopté.
- Identité des teintes à chaque livraison.
- Résistance de cette teinte dans les conditions définies.
- Résistance dans le temps, vérifiée par les méthodes de vieillissement accéléré.
- Dureté.
- Epaisseur des couches.
- Résistance aux chocs, au pliage, à l'abrasion, etc.

(I) Ces caractéristiques sont également extraites de la conférence prononcée par M. Magnan, et publiée dans un compte-rendu de la CEGOS.

Les éléments du prix de revient

L'étude approfondie des offres reçues tend à la détermination aussi précise que possible du prix de revient de chaque produit proposé, de manière à posséder un élément comparatif sur la base duquel on puisse faire choix du fournisseur.

Bien que les spécialistes des méthodes rationnelles estiment qu'il soit toujours possible de chiffrer les éléments considérés de manière à appliquer automatiquement une formule mathématique permettant de déceler l'offre la plus intéressante, nous préférons appuyer notre choix sur une analyse raisonnée des conditions d'emploi et des qualités garanties par rapport aux prix demandés.

Si notre procédé est apparemment moins rigoureux que le serait une estimation mathématique, il nous paraît d'autant plus logique que le prix de revient ne peut se contenter d'être, dans ce cas tout au moins, une donnée théorique en raison des multiples facteurs qui confèrent au problème de peinture un caractère particulier. L'une de ces particularités est le changement d'unité qui s'opère depuis l'achat jusqu'à l'utilisation : car, si on achète des kilos - ou, parfois, des litres - de peinture, on chiffre cependant le résultat au mètre carré ou au nombre de pièces. C'est donc le pouvoir couvrant du produit qui doit être pris en considération.

D'autre part, certaines peintures ne peuvent s'appliquer que sur des surfaces spécialement préparées. L'état de cette préparation est donc un élément du prix de revient au même titre que la peinture elle-même. A ce propos, nous citerons une fois encore M. Magnan qui précise : "La bonne qualité d'une tôle pourra éviter l'emploi des mastics, sa préparation par phosphatation ou chromatation pourra remplacer une impression. Inversement, la qualité d'une première couche pourra diminuer le prix d'achat d'un support ou le prix de revient de sa préparation". Et il conclut : "Il faut tenir compte du prix relatif au mode d'application : facilité d'application réduisant les temps et la main-d'oeuvre, salaires d'ouvriers spécialisés ou de manoeuvres non-qualifiés, amortissement d'une installation nouvelle ou utilisation d'un matériel déjà amorti. Il faut tenir compte des pertes de peinture occasionnées par l'utilisation d'un matériel inadapté ou mal utilisé; de l'accroissement de production dû à l'utilisation de peintures étuvables, à côté des exigences de stockage résultant de l'utilisation de peintures séchant par simple oxydation de l'air. Il faut tenir compte du système qui économise une couche intermédiaire ou réduit les temps de cuisson ou d'étuvage, de la durée du revêtement, de sa qualité d'aspect et de protection. Le calcul du prix de revient doit tenir compte non seulement du prix, du poids ou du volume d'une peinture et de ses couches, mais de multiples autres éléments qui sont difficiles à chiffrer".

De l'appel d'offres au cahier des charges et aux conséquences qui s'ensuivent

L'appel d'offres entraîne souvent la rédaction d'un cahier des charges plus ou moins détaillé suivant les spécifications jugées indispensables. Sans vouloir revenir ici sur ce qui a été dit à ce propos, nous rappellerons que certaines précautions doivent être prises en ce qui concerne les éléments de ce cahier : il faut, notamment, que les qualifications exigées correspondent à l'usage envisagé et qu'elles tiennent compte des progrès techniques réalisés ainsi que de l'emploi de matières nouvelles. Faut-il en conclure automatiquement que les appels d'offres doivent être réservés exclusivement au domaine des approvisionnements industriels où les préposés possèdent généralement les compétences techniques souhaitables ? Pas nécessairement, et l'on conçoit fort bien qu'un acheteur commercial - voire un acheteur-détaillant - puisse lancer un appel d'offres, pour autant qu'il y mette la forme et la réserve qui conviennent. A défaut de pouvoir toujours fournir aux producteurs des précisions techniques absolues, il les éclairera sur les usages envisagés et sur les conditions de l'emploi. Mais il convient - cela va de soi - de laisser alors auxdits producteurs le libre choix des méthodes de réalisation.

De cette manière de procéder, il résulte évidemment que l'étude comparative des offres reçues est plus longue et, surtout, plus complexe : l'acheteur se trouve en présence d'une série de produits qui, s'ils répondent théoriquement ou expérimentalement aux mêmes usages dans les mêmes conditions, sont cependant de nature, d'aspect et de prix nettement différents. D'autre part, il est à peine besoin de signaler que les appels d'offres connaissent généralement des suites assez semblables à celles que nous avons signalées à propos des offres spontanées : étude comparative des propositions, contrôle des prix pratiqués sur le marché, valeur relative de chaque article dans le cadre de l'assortiment, possibilités budgétaires, etc.

...

La commande

La commande est la matérialisation de l'acte d'achat proprement dit. Mais le bon de commande est un document doublement important, tout d'abord parce qu'il engage à la fois la responsabilité de l'acheteur et celle de l'entreprise qui le cautionne, et ensuite parce que, en cas de litige, il comporte tous les éléments qui étayeront la discussion. C'est dire de quels soins particuliers il convient d'entourer sa préparation et sa rédaction.

Nous définirons ci-après, aussi brièvement que possible, chacun des termes qui permettront une interprétation correcte de la commande dans tous les cas généraux.

Les éléments de la commande

L'identification

Il peut paraître superflu de rappeler que l'entreprise qui commande, tout comme celle qui est invitée à fournir, doivent faire l'objet d'une identification précise. Pourtant, dans certains secteurs et depuis quelques années surtout, on use volontiers d'abréviations diverses pour désigner les fournisseurs. Le procédé, même s'il semble alléger quelque peu la besogne des services dactylographiques, n'est pas à conseiller, sauf dans les cas où l'abréviation est notoirement connue du public (ACEC, par exemple). De toute manière, la nécessité s'impose de faire un choix définitif entre la raison sociale entière de la firme ou son abréviation, afin d'éviter les mécomptes qui peuvent résulter du classement fractionné de documents qui devraient être groupés sous une même lettre. Nous songeons, par exemple, à la difficulté qu'éprouverait le préposé à la vérification des factures s'il devait réunir, pour les comparer, une facture portant l'intitulé complet de la firme, et un bon de commande rédigé sous une abréviation.

Les spécifications

Nous avons insisté déjà - et nous y reviendrons lors des opérations de contrôle - sur l'importance des spécifications qualitatives et quantitatives des marchandises. Dans la plupart des cas, la non-conformité de la livraison résulte d'une mauvaise interprétation des désignations, soit de la part de l'acheteur, soit de la part du préposé à l'exécution de la commande. Une indication peut paraître parfaitement claire à l'acheteur, de même qu'au représentant avec lequel l'offre a été traitée, et laisser cependant subsister un doute dans l'esprit de l'exécutant. D'autre part, si l'on apporte généralement quelque soin à la préparation d'un bon de commande, on ne se méfie jamais assez des erreurs que peut comporter un simple travail de copie dactylographique : l'ordre est urgent, la direction doit signer les bons avant I7 heures, le fournisseur attend, la marchandise devrait être en stock sans délai... et on se contente de parcourir distraitement ce qu'une employée a transcrit à toute vitesse et sans y comprendre grand-chose. Faut-il rappeler la mésaventure de cet acheteur (I) qui ayant passé une commande pour 5.000 rivets, en reçut 5.000 kilos parce que sa dactylo avait eu la malencontreuse idée d'ajouter la lettre "k" à la désignation.

Les conditions spéciales

En dehors des conditions habituelles de l'offre, il peut y avoir des clauses spéciales que l'acheteur a arrachées au fournisseur dans le feu de la discussion. Les mêmes précautions doivent être prises à leur égard lors de la rédaction du bon de commande.

(I) Ce trait est rapporté par M. Riothon dans un compte-rendu de la CEGOS.

Si un acheteur obtient d'un fournisseur qui livre traditionnellement "départ usine", que sa fourniture soit effectuée "franco magasin", il n'omettra pas d'en faire mention dans sa commande, sous peine de perdre - sans espoir de retour - un avantage qui peut être appréciable. Si, au cours de la discussion, il a obtenu un escompte de 2% pour paiement comptant, le seul fait de préciser de mode de paiement sur le bon de commande ne suffit cependant pas à lui assurer le bénéfice d'un avantage qui lui est acquis - certes - mais qui demeure sans doute ignoré des services financiers du fournisseur.

L'indication du prix de la marchandise doit s'accompagner de toutes les garanties ou réserves formulées dans l'offre. Existe-t-il une formule de revision du prix en cours de fabrication, par exemple ? Il faut naturellement qu'elle figure explicitement dans le texte de la commande. Certaines taxes sont-elles portées à charge du fournisseur tandis que d'autres sont supportées par l'acheteur ? Le détail en sera précisé. Au verso du bon de commande sont généralement imprimées les "conditions générales d'achat" et, de même, la facture du fournisseur comporte presque toujours des "conditions générales de vente". Malgré la valeur juridique indéniable de ces "conditions", il est trop fréquent de constater que l'acheteur et le fournisseur en ignorent chacun les termes et agissent -à leur insu - au mépris des règles établies à leur intention.

Même des conditions en apparence tout à fait secondaires figureront en clair sur la commande, et les dérogations formelles aux clauses imprimées seront stipulées explicitement. Prenons l'exemple d'une fourniture de marchandises fragiles, et supposons que la responsabilité du transport n'ait pas été déterminée. A qui incombera le risque de la casse éventuelle ? Comment la question sera-t-elle tranchée si les conditions d'achat stipulent que les marchandises ne sont livrables que "franco magasin", tandis que les conditions de vente du fournisseur portent sur des livraisons à l'usine ? Et que dire si le bon de commande porte, de son côté, la mention "franco", sans autres précisions ...

La même attention doit être prêtée aux questions d'assurance et d'emballage. Il est rare qu'un fournisseur désireux d'obtenir une commande n'accepte pas de prendre l'assurance à sa charge; et pourtant, l'avantage ainsi acquis par l'acheteur peut être important s'il est soigneusement précisé. Quant aux emballages, on évitera autant que possible de se les voir facturer alors que le retour est impossible ou interdit. La solution pratique, en cas de consignation des emballages, consiste à faire dresser une facture séparée dont il sera plus aisé de surveiller l'annulation progressive par notes de crédit au fur et à mesure des retours.

Les délais de fourniture et de paiement

On rencontre un trop grand nombre de fournisseurs qui, une fois la commande enregistrée, se soucient fort peu des délais d'exécution. Pareil fait est inadmissible dans le cadre d'un régime économique tel que le nôtre, où une journée perdue coûte souvent plus que le bénéfice d'une semaine d'activité.

La commande doit donc rappeler - et imposer strictement s'il y a lieu - les délais prévus. Le cas échéant, elle doit prévoir des pénalités en cas de retard. Au moment de l'offre, le producteur est toujours disposé à garantir la fourniture en temps utile, sous peine de pénalisation, mais c'est parce qu'il sait que l'acheteur ne passe pratiquement jamais à l'exécution de la menace. La clause pénale sera cependant rédigée de façon à poursuivre éventuellement avec succès une action en justice. Les délais d'exécution sont suffisamment longs et posent assez de problèmes pour que leur respect devienne la règle d'or pour les fournisseurs.

Par contre, la règle d'or de l'acheteur devrait être le respect du délai de paiement. Si le fait est coutumier dans les maisons importantes - encore que d'aucunes se fassent volontiers tirer l'oreille - on ne peut en dire autant des petites et moyennes entreprises, ni surtout des négociants-détaillants. Nous n'analyserons pas ici les causes de cette carence, mais nous insistons sur ses inconvénients. La loyauté des relations entre fournisseurs et acheteurs est à ce prix, de même que le parfait équilibre du marché.

Les suites de la fourniture

Enfin, il est bon de songer également, dès la commande, aux suites possibles de la fourniture. Où se fera l'agréation de la marchandise, et dans quels délais ? Qu'adviendra-t-il des pièces défectueuses ou mal façonnées ? Quelle sera l'attitude du fabricant en présence d'une réclamation d'un consommateur ?

Ces questions, parmi d'autres, sont à prévoir et à résoudre dès le départ, au moment ou le fournisseur est disposé à toutes les concessions. Dans certains cas, la commande devra préciser un taux limite de rebut laissé à charge de l'acheteur, et les moyens de contrôle autorisés. Dans d'autres cas, on indiquera le pourcentage maximum de dépassement quantitatif des livraisons, de manière à éviter des excédents dont l'acheteur n'aurait que faire.

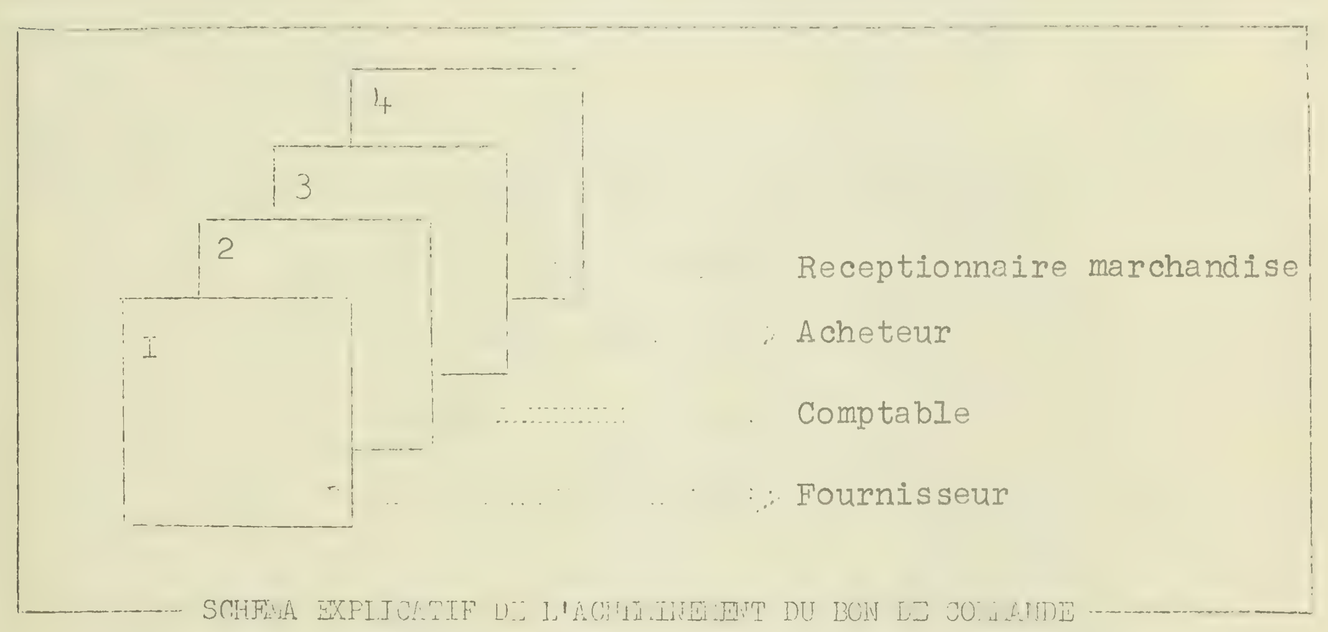
La représentation matérielle de la commande

Telles sont quelques-unes des nombreuses suggestions utiles à l'acheteur pour la préparation et la rédaction du bon de commande. Nous ne prétendons nullement avoir épuisé le sujet, et nous reconnaissons volontiers que notre propos se borne plus d'une fois à des généralités peu compatibles avec l'infinie diversité des cas que l'on rencontre dans la pratique du métier : c'est là, on le comprendra sans peine, la rançon inévitable d'un exposé qui prétend toucher à toutes les spécialisations des achats tout en demeurant cependant accessible à l'auditoire le plus large.

Quoiqu'il en soit, les éléments constitutifs de la commande seront transcrits sur un document, ou formulaire, appelé "bon de commande" ou "ordre d'achat". La précision apportée à la commande dépend donc, dans une certaine mesure, des mentions prévues dans ce document et qui doivent être étudiées en fonction des exigences du

département d'achats envisagé. Nous insistons à dessein sur le fait qu'une entreprise peut être amenée à utiliser plusieurs modèles différents d'ordres d'achat, si elle groupe des départements bien caractérisés.

Si nous exceptons le cas du maître Jacques qu'est en quelque sorte l'acheteur-détaillant, nous constatons que la mise au point d'un tel document n'appartient pas seulement à l'acheteur, mais à la fois au service financier et au service de livraison. Le principe de cette collaboration apparaît nettement dans le schéma explicatif de l'acheminement du bon de commande, reproduit ci-dessous, et dont il ressort que chaque commande est généralement rédigée en quatre exemplaires destinés aux différents services intéressés.



SCHEMA EXPLICATIF DE L'ACHEMINEMENT DU BON DE COMMANDE

C'est dire que les éléments de la présentation matérielle du document peuvent différer d'une entreprise à l'autre, voire d'un service d'achat à un autre dans la même entreprise, selon les méthodes de travail appliquées et les caractéristiques des produits approvisionnés. Il est donc impossible une fois de plus, de consacrer une place à toutes les réalisations, et notre illustration portera uniquement sur le formulaire utilisé par les départements d'achats d'une grande entreprise commerciale.

Ainsi qu'on le remarquera dans la représentation que nous en donnons ci-après, cette réalisation comporte :

I°) Deux exemplaires identiques, destinés l'un à l'acheteur et l'autre au service financier;

2°) Un troisième exemplaire, légèrement différent, envoyé au fournisseur; et, enfin,

3°) Un quatrième exemplaire, également différent des précédents, et destiné au service de réception des marchandises.

(Raison sociale de la firme)

BON DE COMMANDE

à ....

....

....

Commande ferme du ....

Livraison:
Dates: ....

Lieu: ....

Par ....

Conditions d'achat ....

Escompte ....
Remise ....

Conditions de paiement: ....

Rappelez cette référence pour toute communication
relative à cette commande ou à votre livraison

REF.	DESIGNATION DE LA MARCHANDISE	UL	Quantité	Prix UL	Totaux	PVUL

Veuillez reproduire nos références sur vos colis et notes d'envoi.

Type de bon de commande- Exemplaires destinés à l'acheteur et au service financier.

(Raison sociale de la firme)

BON DE COMMANDE

Commande ferme du

Livraison

Dates

Lieu

Par

Conditions d'achat

Escompte

Remise

Conditions de paiement

Rappelez cette référence pour toute communication relative à notre commande ou à votre livraison

(Partie à découper suivant le pointillé)

REF.	DESIGNATION DE LA MARCHANDISE	UL	Quantité	Prix UL	Totaux

Type de bon de commande- Exemplaire destiné au fournisseur.

(Raison sociale de la firme)

BON DE COMMANDE

Commande ferme du

Livraison

Dates

Lieu

Par

Département n° ...

FICHE DE RECEPTION

(à détacher et à retourner au bureau d'achat)

Visa du réceptionnaire

Date

Reporter ici le numéro de référence ci-contre

REF.	DESIGNATION DE LA MARCHANDISE	UL	Quantités reçues	Observations

Exemplaire destiné au service de réception

Ajoutons que ces exemplaires se présentent dans l'ordre suivant :

- L'original, destiné au fournisseur, après prélèvement de la colonne située à l'extrême droite et où s'inscrivent les prix de revente des articles commandés; un pointillé perforé facilite cette opération.

- Première copie, destinée au service financier.

- Deuxième copie, destinée à l'acheteur.

- Troisième copie, destinée au réceptionnaire (une découpe préalable du carbone utilisé à la dactylographie évite la reproduction, sur ce dernier exemplaire, des quantités à recevoir et des prix).

Cette réalisation appelle encore quelques remarques qui permettront d'élargir autant que possible le champ d'application de notre exemple :

1. La place réservée à l'indication des conditions d'achat, de paiement et de livraison laisse supposer qu'il s'agit d'opérations relativement simples. Le cas échéant, ces cases seront remplacées par un simple "renvoi" au volet spécialement dactylographié, reprenant toutes les clauses spéciales du contrat, et annexé à la commande. Quelquefois, par contre, ces conditions seront celles imposées d'une manière générale par l'entreprise et imprimées au bas ou au verso de l'exemplaire destiné au fournisseur. Il est à noter que cet exemplaire comporte de toute manière une mention spéciale relative à la compétence des tribunaux en cas de contestation ou de non-exécution de la commande.

2. On sait que pour conférer à la commande une pleine valeur, il faut que le fournisseur en accuse réception. Dans le cas qui nous occupe, l'exemplaire envoyé au fournisseur est accompagné d'une carte d'accusé-réception qu'il suffit de signer et de retourner à l'expéditeur. Parfois, la formule est imprimée au bas de la commande, sur un volet détachable. Dans d'autres cas, deux exemplaires de la commande sont envoyés au fournisseur, à charge pour celui-ci d'en retourner une copie munie de son accord signé. Dans le cas de l'approvisionnement industriel ou lors d'achats commerciaux de grande valeur, l'accusé-réception indique une date limite au-delà de laquelle l'acheteur est fondé à croire que le fournisseur n'accepte pas la commande.

3. Le modèle que nous reproduisons réserve une place à l'indication d'un numéro de référence. Cette pratique facilite les rapports entre les services intérieurs ou avec le fournisseur, à l'occasion des commandes en cours. Elle supprime la nécessité de déchiffrer la raison sociale ou le nom du fournisseur, l'une ou l'autre pouvant être mal interprétés par le service avec lequel on communique. Elle évite aussi d'avoir à donner au fournisseur, par téléphone, des précisions d'identification qui peuvent prêter à confusion ou que la discrétion invite à taire. Enfin, elle permet un classement numérique constant et facilite le contrôle des archives, la suite des documents devant être ininterrompue.

4. Dans toutes les entreprises où les marchandises de l'assortiment

sont dotées chacune d'un numéro de référence - ou d'un symbole équivalent - on aura intérêt à porter cette référence sur le bon de commande et à le faire reporter par le fournisseur sur ses colis, notes d'envoi et factures. Il est évident que cette mesure facilite l'identification des marchandises réceptionnées, accélère le contrôle, diminue le risque de confusion entre des articles similaires et rend plus aisés les rapports entre fournisseur et acheteur à propos de certains postes de la commande. La seule difficulté que soulève l'application de ce procédé réside dans le fait que le fournisseur, de son côté, possède généralement ses propres références d'articles et entend les imposer. La solution consiste à jumeler les deux indications comme ci-après :

Notre référence	DESIGNATION DE LA MARCHANDISE	U.L.	Quantité
I5/2	Matelas B I74 luxe, colori bleu 24	pièce	4

Mais il importe, pour assurer l'efficacité de ce système, que la référence de l'acheteur figure dans tous les cas sur les colis du fournisseur et sur les documents qui accompagnent la livraison.

5. Les initiales "U.L.", portées en tête de la troisième colonne, représentent l'unité de livraison convenue pour chaque article, soit à la pièce, à la douzaine, au cent, à la grosse, au mètre, au kilo, à l'hectolitre, etc. Par voie de conséquence, la colonne suivante indique la quantité d'unités de livraison à fournir. Si, par exemple, l'unité de livraison est la douzaine, l'indication du chiffre 24 dans la colonne suivante signifie que la commande porte sur 24 douzaines de l'article désigné. La même remarque s'impose en ce qui concerne les prix d'achat et de revente indiqués. Il ne faut toutefois pas considérer que ce soit là une règle absolue, et l'on conçoit fort bien que les quantités et les prix puissent être portés en unités "marchandes", soit à la pièce, au mètre, au litre ou au kilo.

6. Nous avons signalé que la colonne comportant l'indication des prix de revente est détachée de l'exemplaire destiné au fournisseur. On considère, en effet, que cet élément ne le concerne pas, bien qu'il ne s'agisse pas à proprement parler d'un "secret d'Etat", dans le commerce surtout. Des exceptions sont d'ailleurs prévues lorsque le fabricant travaille en collaboration directe avec l'acheteur ou lorsque l'entreprise est son propre fournisseur.

7. On remarquera que seules les indications relatives à l'identification de la commande, à la désignation des marchandises et aux conditions de livraison figurent sur le dernier exemplaire, destiné au service de réception. L'indication des quantités à recevoir fausserait, en effet, l'efficacité du contrôle. Dans notre exemple, la place ainsi disponible a été utilisée sous forme de fiche de réception, détachable, et que le réceptionnaire transmet à l'acheteur pour lui permettre de contrôler à son tour l'exécution de la comman-

de sur le plan quantitatif. Le cas échéant, cette fiche comporte un deuxième volet identique, rabattu sous le premier et qui permet d'établir un duplicata destiné aux services comptables en même temps que la note d'envoi du fournisseur. Plus simplement, on peut pointer les postes repris sur cette dernière, en prenant soin de noter les divergences éventuelles, et c'est ce seul document que l'on communique à la comptabilité. Un avantage de la fiche de réception conçue en annexe de la commande réside dans le fait que l'ordre adopté lors du contrôle coïncide automatiquement avec celui de ladite commande; il suffira donc à l'acheteur de porter la fiche sur son exemplaire, en regard de la colonne "quantités", pour vérifier d'un seul coup d'oeil et sans recherches la progression de l'exécution.

La référence

La fonction de l'acheteur ne se limite ordinairement pas à la commande, bien que celle-ci constitue l'acte d'achat proprement dit. Mais en fait, la commande est un moyen, bien plus qu'une fin, et un moyen de se procurer une matière ou une marchandise dont l'opportunité et la valeur se mesureront, dans la suite, au prorata du rendement dont elles bénéficieront dans le concert des activités de l'entreprise.

Nous dirions volontiers que la marchandise achetée est dotée d'une existence propre, dès l'instant qu'elle fait l'objet d'une commande adressée au producteur jusqu'au moment où elle est mise entre les mains du consommateur ou de l'utilisateur. Dans la pratique, cette existence se traduit par une série d'opérations et de contrôles qui tendent invariablement à porter au maximum la consommation de chaque marchandise considérée individuellement. Certaines de ces opérations préparent en quelque sorte l'utilisation ou la consommation : ce sont les répartitions de stocks ou les manifestations publicitaires, par exemple. D'autres - la vente sous toutes ses formes ou l'intégration dans un programme de fabrication - participent directement au but poursuivi. D'autres encore, et notamment le réapprovisionnement, assurent la continuité de cette existence. Et d'autres, enfin, telles les statistiques de stocks et de vente ou les déterminations de prix, s'attachent spécialement à l'estimation des résultats obtenus.

Sans aucun doute, il serait souhaitable que l'acheteur soit mêlé aussi intimement que possible aux manifestations de l'existence propre à chacune des marchandises qui composent l'assortiment de son département, mais il n'est toutefois pas possible qu'il dirige et contrôle l'ensemble des opérations qui concourrent au résultat final. Même l'acheteur-détaillant, a souvent recours aux membres de sa famille pour le seconder au comptoir, préparer les étalages ou ordonner ses stocks. Pour l'acheteur commercial spécialisé, le problème se situe sur un plan différent, en raison de la collaboration constante des nombreux services de l'entreprise. Dès lors, on comprend qu'il se borne à prendre connaissance des résultats de chaque opération, de les noter au besoin, ou d'en dégager les statistiques

utiles à la prévision de ses prochains approvisionnements.

La réalisation matérielle de la "référence"

Ces données essentielles auxquelles l'acheteur se reporte sont appelées en terme de métier "références marchandises". Et, tout aussi logiquement, le document sur lequel elles s'inscrivent a été baptisé "carte de référence". Cette carte présentera des aspects différents selon la nature des renseignements que l'on jugera nécessaire d'y consigner et selon le genre d'entreprise auquel elle est destinée. L'illustration que nous en donnons ci-contre se rapporte à un département d'achat d'un grand magasin; en voici, brièvement, le détail :

I. La partie supérieure du document est réservée à l'identification de la marchandise, à la mention de ses caractéristiques et de son fournisseur.

Exemple : Cendrier bakélite

Carré, 4 encoches, profond, Ø 10,5
noir brillant

Descamps à Anvers

Elle précise en outre l'unité de livraison et l'unité de revente, ainsi que le numéro de référence octroyé à l'article dans le cadre de l'assortiment et la date de création de cette référence. Eventuellement, on y note encore le symbole d'identification et de classement de l'échantillon.

2. La même face porte les dates et quantités successives des commandes, réceptions et répartitions de la marchandise. Après chaque opération, le stock s'inscrit dans la dernière colonne.

Exemple :

DATES	COMMANDES	RECEPTIONS	REPARTITIONS	RESERVES
I5.9	500 pièces			
25.9		300		300
28.9			200	I00
I0.I0		200		300
25.I0			I00	200
30.I0	500			

Référence   Désignation

UL   UV   Caractéristiques

Date   Fournisseur

Echant.n° classé

Type de carte de référence permettant le contrôle des diverses opérations d'achat considérées par article

DATES	COMMANDES	RECEPTIONS	REPARTITIONS	RESERVES

recto

Conditions d'achat et de paiement

Observations

MOIS	VENTE REELLE	MOYENNE

Prix d'achat

Prix de revient

Prix de vente

Taux de marque brute

DATES	DEMARQUES	SURMARQUES

Taux de marque nette
au 6e mois
au I2e mois

Référence supprimée
transférée
à la date du

Motif

verso

3. Au verso du même document sont reprises les conditions essentielles d'achat et de paiement, auxquelles s'ajoutent les remarques éventuelles concernant les possibilités de réapprovisionnement ou les mesures à prendre au regard des prix. Ce dernier fait d'ailleurs l'objet d'une rubrique spéciale où sont consignés tous les éléments déterminants du taux de marque : prix d'achat, de revient et de revente; démarque et surmarque.

4. Le chiffre d'affaires fait également l'objet d'une étude statistique permanente, qui tend à déterminer la moyenne mensuelle réalisée, par comparaison avec les prévisions budgétaires établies.

5. Enfin, le document envisage l'hypothèse d'une suppression de l'article ou d'un transfert sous une autre référence, à l'occasion d'une des révisions périodiques de l'assortiment. Le cas échéant, le motif de la suppression est noté (décision de la direction, fabrication suspendue, mévente continue, etc) et l'opération est datée.

L'importance de la référence

Il est à peine besoin d'insister, croyons-nous, sur l'importance que peut présenter la carte de référence aux yeux de l'acheteur. N'a-t-on pas dit, avec raison, qu'elle est à la fois la carte d'identité de la marchandise et le reflet de son existence dans l'entreprise ? Dans les bureaux d'achats spécialisés, la carte de référence est établie en même temps que la commande, pour chacune des marchandises prévues. A des dates déterminées - les 10, 20 et 30 de chaque mois, par exemple - on reporte sur les cartes les données communiquées par les services de réception et de répartition et, à la fin du mois, on totalise également les résultats transmis par les services de vente. De cette manière, l'acheteur possède à tout moment une vue immédiate sur la situation de chacun des articles qui composent son assortiment.

Qu'un fournisseur vienne lui proposer tel article, et il consulte la carte de référence correspondante, comparant sans peine les conditions de l'offre antérieures avec celles de la nouvelle, compte tenu de la qualité et d'autres facteurs particuliers. En même temps, il peut estimer le potentiel de vente de l'article et vérifier la tendance de la consommation. Enfin, l'état du stock fait apparaître le délai de réapprovisionnement à envisager.

Nous avons précisé comment les modifications de prix s'inscrivent sur la même carte de référence. D'un seul coup d'oeil, l'acheteur connaîtra donc aussi le rendement réel de chaque article et pourra établir toute comparaison utile avec le taux de marque imposé. De même, il notera les références qui, à l'occasion d'une prochaine manifestation publicitaire, pourront faire l'objet d'une démarque ou d'une mise en solde.

D'autre part, l'inscription régulière des renseignements fournis par divers services de l'entreprise constitue pour l'acheteur

un moyen de contrôle efficace à l'égard des opérations effectuées par ces services. Cette fonction, il est vrai, dépasse le cadre de cette rubrique pour rejoindre, déjà, le sujet du chapitre que nous consacrerons aux opérations de contrôle et de résultat.

III LES OPERATIONS DE CONTROLE ET DE RESULTAT

Note à propos de certains services auxiliaires de l'achat.

Nous avons évoqué déjà l'existence de différents services qui, d'une manière ou d'une autre, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, apportent leur concours à l'acheteur. L'exposé des opérations de contrôle et de résultat va nous fournir l'occasion d'analyser plus en détail les fonctions de quelques-uns de ces auxiliaires : services d'études, de réception, de comparaison, d'inventaire, de statistique, etc.

Il importe de noter tout d'abord que la réalisation matérielle de ces services est essentiellement variable selon l'ordre de grandeur de l'entreprise, sa spécialisation, la complexité de ses approvisionnements et les principes de son organisation. On conçoit, par exemple, que toutes ces fonctions puissent être centralisées entre les mains d'un seul responsable lequel, par surcroît, joue le rôle de l'acheteur, comme c'est le cas pour nombre de commerçants et d'artisans. Cette centralisation est du reste parfaitement logique : en effet, qu'il s'agisse d'analyser l'échantillon soumis préalablement par le producteur pour en définir les spécifications, ou d'expertiser la matière en cours de fabrication, ou bien encore de réceptionner la fourniture par comparaison avec l'échantillon-type, l'opération vise toujours à s'assurer de l'identité et de la qualité des marchandises traitées; de même, qu'il soit question de dresser l'inventaire des stocks, d'exprimer le rapport entre le prix et la valeur intrinsèque de la marchandise, de comparer l'assortiment à celui de la concurrence ou d'étudier les statistiques d'écoulement d'un produit, le but demeure invariablement le contrôle des résultats acquis.

On ne s'étonnera pas davantage de trouver réunies les fonctions d'étude, de prévision et de contrôle : contrôler la qualité de la marchandise, c'est forcément établir un rapport entre cette marchandise et l'échantillon-type déterminé préalablement. On n'agit pas autrement dans le domaine industriel où le service de contrôle compare, par exemple, les dimensions d'une pièce fabriquée à celles de la pièce témoin, calibrée d'après l'utilisation prévue. Le raisonnement reste valable en ce qui concerne le contrôle des résultats : la condition indispensable pour évaluer l'efficacité ou le rendement d'un approvisionnement est l'étude préalable de l'ensemble des possibilités accordées au responsable de cet approvisionnement, de manière à posséder un point de comparaison certain.

Enfin, il nous resterait à marquer les nuances qui existent entre les différents degrés du contrôle : contrôle effectif des matières, surveillance de l'approvisionnement, évaluation des résultats. Mais ces nuances apparaîtront d'elles-mêmes au cours des rubriques que nous consacrerons successivement à ces trois aspects connexes de la notion de contrôle.

Le contrôle des matières

La notion du contrôle

L'intérêt que présente le contrôle des matières, dans le cadre de la technique des achats, apparaît d'autant plus fondamental que s'imposent le courant d'organisation scientifique du travail et les méthodes de productivité accrue.

En effet, si personne ne conteste plus aujourd'hui le but à la fois social et économique auquel visent ce courant et ces méthodes, en s'efforçant de mettre à la disposition des consommateurs un nombre toujours plus grand de produits utiles ou agréables, il est permis de se demander si semblable but, précisément parce qu'il équivaut dans la plupart des cas à un abaissement initial du prix de revient, ne porte pas atteinte à la qualité de l'ouvrage effectué ou des marchandises fournies. Or, une des règles essentielles de l'économie contemporaine veut que, loin de porter préjudice à la qualité, le progrès technique améliore celle-ci tout en réduisant le prix de revient.

C'est donc à concilier ces deux thèses que s'emploiera notamment le contrôle et, pour être efficace et pratique, il comportera l'analyse de la marchandise, son expérimentation et sa comparaison avec des articles similaires. Ce sont ces opérations simples et connues qui, en définitive, forment les éléments principaux de la fonction du contrôle.

Le contrôle et les achats

Dès qu'on transpose cette notion dans le domaine des achats, on constate que la spécialisation joue une fois de plus un rôle important. Il est évident que l'on ne peut exiger de chaque acheteur une compétence technique suffisante pour analyser rigoureusement chacune des matières qu'il traite à l'état brut ou en composition. Cette réserve, pourtant, ne peut dispenser l'acheteur d'assurer l'organisation, sous sa surveillance effective, d'un contrôle dont la mission est alors confiée aux techniciens du laboratoire ou du bureau d'études de l'entreprise, ou encore aux soins d'un organisme indépendant.

D'autre part, il convient de situer exactement les opérations d'analyse, de contrôle et de réception, dans la succession des opérations d'achat. L'analyse se situe tout naturellement au moment de la prospection du marché : elle comporte l'étude des caractéristiques des matières ou des marchandises dont on envisage l'achat et l'utilisation ou la revente. Cette première phase, que l'on pourrait appeler le contrôle préalable, comporte souvent la comparaison des différents échantillons soumis, dans le but d'établir un classement relatif des qualités, propriétés, usages et prix. L'acheteur ne procède pas autrement lorsque, se trouvant en présence de trois ou quatre échantillons de tissus de laine, il demande au

laboratoire quelle est la teneur en fibres artificielles ou synthétiques, en coton, en chanvre ou en laine de récupération, etc. Le même rapport d'analyse peut comporter une appréciation de la qualité intrinsèque des laines employées et des usages qui peuvent en être faits.

Le contrôle participe ainsi à la sélection des matières ou des articles qui, toutes autres conditions égales, présentent du point de vue technique le plus d'avantages pour les usages envisagés. Par le fait même il prend une part active au choix des fournisseurs, étayé par les résultats d'essais concrets effectués sur les échantillons présentés. Enfin, grâce à la codification méthodique des caractéristiques des différents produits, le contrôle permet à l'acheteur de spécifier exactement ce qu'il désire obtenir de ses fournisseurs.

Ainsi que nous le verrons par la suite, cette première forme d'application du contrôle s'applique principalement aux matières premières, en raison même des spécifications connues auxquelles doivent répondre les échantillons examinés. Néammoins, on aurait tort de croire que les objets finis ou les produits travaillés peuvent être acceptés sans étude préalable, c'est-à-dire sans contrôle. C'est à cette occasion qu'on reconnaîtra les défauts de la marchandise, ou qu'on recherchera les propriétés qu'elle devrait posséder pour répondre au mieux à l'usage prévu. L'amélioration manifeste d'un article peut résulter d'une telle analyse.

Le contrôle proprement dit comporte également la comparaison de l'objet fabriqué ou de la marchandise fournie au prototype ou à l'échantillon soumis. Pour l'acheteur industriel, le contrôle se situe plus souvent en cours de fabrication, lorsqu'un nouvel échantillon, prélevé de la matière en fabrication, est comparé à l'échantillon tenu en réserve. A ce stade, s'affirme la valeur constructive du contrôle; grâce à lui, on peut éviter les fournitures non conformes et modifier en temps utile les procédés de fabrication.

La réception, enfin, est l'acte par lequel l'acheteur reçoit la fourniture, c'est-à-dire la reconnaît conforme à sa commande et à ses besoins. Pour l'acheteur commercial, la réception se confond parfois avec la seule opération de contrôle à laquelle se trouve soumise la marchandise achetée. Il faut regretter que, dans certaines entreprises la réception, ou en termes propres, l'agréation de la marchandise précède le contrôle, lequel est confié aux mains d'un manutentionnaire.

Certes, le contrôle immédiat et systématique de toute marchandise reçue pose parfois des problèmes difficiles à résoudre. Lorsqu'un article réclamé par la clientèle est livré avec plusieurs semaines de retard, par exemple, la mise en vente passe évidemment avant l'opération de contrôle à la réception; mais ce fait qui devrait demeurer exceptionnel a souvent tendance à devenir une habitude, une véritable solution de facilité.

Or, tout bouleversement dans l'ordre logique et, à fortiori,

toute lacune dans le système de contrôle sont préjudiciables au bon fonctionnement des achats et, sur un plan plus général, à la prospérité de l'entreprise. C'est pourquoi nous insistons sur la liaison étroite qui doit exister entre le service d'achat et les services susceptibles d'assumer, à divers niveaux, le contrôle des marchandises achetées.

Avant de passer à l'exposé plus détaillé de la question, précisons que nous ne visons pas particulièrement l'acheteur-détaillant, ce maître Jacques qui ne peut guère compter sur le concours de services auxiliaires pour l'analyse préalable des articles qu'il projette d'acheter et pour la réception des fournitures. Dans la mesure où l'assortiment se compose de marchandises standardisées, conditionnées, garanties par les fabricants ou vendues à prix imposés et sous marque, les opérations de contrôle peuvent d'ailleurs être réduites à l'identification des livraisons par rapport aux bons de commande. Pourtant, cette identification demeure indispensable, car l'expérience prouve que les erreurs de quantités et de références sont nombreuses, encore que souvent involontaires. C'est pourquoi nous ne donnerons pas en exemple le commerçant confiant qui signe le bon de réception sans même jeter un regard à la marchandise reçue.

D'une manière générale, du reste, l'entreprise qui ne procède pas au contrôle systématique des marchandises achetées s'expose à recevoir des fournitures dont la qualité diminue à chaque envoi. Par contre, le contrôle peut déceler des facteurs qui entraînent une diminution du prix de revient, par exemple, et amener ainsi l'acheteur à exiger des conditions meilleures d'approvisionnement. Il est aussi fréquent que les marchandises diffèrent sensiblement de qualité d'une fourniture à l'autre, en raison de circonstances indépendantes de la volonté du producteur; il demeure que si le service des achats n'est pas averti par un contrôle méthodique de la matière réceptionnée, le paiement sera effectué sans réticence et, ce qui peut être plus grave encore, le service de fabrication utilisera sans attention particulière une matière peut-être inappropriée ou franchement défectueuse dont peuvent résulter des accidents de production, des livraisons tardives ou non-conformes, toutes causes de préjudices importants pour l'acheteur.

Enfin, et ce sera là notre dernière réserve, les quantités achetées, la valeur de ces achats ainsi que les frais de transport ou d'assurance ne sont pas sans influence sur l'organisation et le moment du contrôle.

Quelques aspects particuliers du contrôle des matières

L'analyse et le contrôle préalables des matières premières

Si nous avons affirmé d'autre part que la technologie des matières premières compte parmi les connaissances de base que doit

acquérir tout acheteur, il nous faut ajouter que la raison première de cette étude réside dans la possibilité de contrôle qu'elle offre au regard de toute marchandise dont l'achat est envisagé. En d'autres termes, il faut connaître aussi exactement que possible la composition d'un produit pour être à même de juger s'il répond aux spécifications requises par l'usage auquel on le destine.

Le premier contrôle qui s'impose est donc, sans conteste, celui des matières premières puisque c'est de celles-ci que va dépendre la qualité des objets finis ou des produits préparés. Monroe (I) ne craint pas d'assurer que "Le succès de n'importe quelle entreprise dépend de l'efficacité avec laquelle le contrôle des matières premières est conduit." L'ingénieur A.R. Matthis, (2) est tout aussi affirmatif:

Selon lui, "On peut réaliser un service de contrôle et de réception des matières premières dans n'importe quelle entreprise, quelle que soit son ampleur, en tenant compte des principes qui régissent une organisation rationnelle ayant son maximum de rendement."

"Cette organisation -poursuit-il- nécessitera une étude des "diverses matières premières à contrôler, un examen des quantités "ou valeurs des approvisionnements, la sélection des moyens ou mé-"thodes d'essais, le choix rationnel du matériel d'essai "approprié et réduit à son minimum, mais permettant le contrôle des "caractéristiques estimées indispensables et reprises dans les bons "de commandes.

"Les immobilisations et les frais généraux pourront donc être "parfaitement adaptés à l'importance de l'usine, à son capital ou à "son chiffre d'affaires, en notant que ce dernier s'améliorera d'au-"tant plus facilement que les produits, machines ou appareils four-"nis seront de bonne et régulière qualité parce que résultant de l'"utilisation de matières sélectionnées et de qualité certaine.

"Pour qu'un contrôle de matières premières donne son maximum "d'efficacité, il doit être aidé par la préoccupation d'éviter tout "gaspillage de matières.

"En conclusion, toute usine, même petite, a la possibilité de "contrôler ses matières premières, quel que soit son genre de fabri-"cation, et si ce qui précède pouvait documenter et convaincre quel-"ques intéressés, nous en serions heureux."

Si la fonction du contrôle apparaît lourde aux yeux de quelques-uns, c'est parce que, trop souvent encore, ceux-ci la considèrent toute entière après l'acte d'achat, c'est-à-dire au moment où la marchandise reçue doit pouvoir être transformée, consommée ou revendue sans délai, ou parce qu'ils négligent le concours des servi-

---

(I) Monroe : "American Machinist".

(2) A.R. Matthis : "Contrôle et réception des matières premières" Edition du Centre National Belge d'Organisation Scientifique, Bruxelles.

ces d'études, de contrôle et de réception fonctionnant au sein de l'entreprise ou, le cas échéant, d'une manière indépendante. Transposée dans le domaine des achats commerciaux, la même erreur consisterait à appliquer exclusivement les principes de contrôle aux achats effectués alors que, sans aucun doute possible, la solution la plus rationnelle situe la première phase du contrôle au moment où l'acheteur étudie l'offre ou examine les échantillons des types à commander.

La où il existe et fonctionne, le bureau des études techniques (appelé dans certains cas bureau d'analyse ou laboratoire) est un de ceux qui coopèrent le plus étroitement à la fonction des achats par sa connaissance approfondie et sûre de toutes les matières premières utilisées ou utilisables. Qu'il s'agisse de savoir s'il est possible de concevoir un nouveau jouet dans une matière plastique colorée sans danger, incassable et indéformable, ou si la charge introduite dans le mélange plastique qui compose l'interrupteur électrique proposé par un fournisseur assure une isolation parfaite du courant, le bureau d'étude donnera la réponse précise et définitive qui permettra à l'acheteur de prendre une décision adéquate.

On conçoit sans peine les services que peut rendre cet auxiliaire au cours des transactions commerciales. En fait, il n'est pas rare que l'analyse et les essais d'une matière permettent de réaliser des fabricats meilleurs et plus économiques. En outre, l'analyse peut aboutir à cette conclusion que la matière proposée devrait, en plus de ses qualités types, posséder une propriété qu'il est possible de déterminer et qui la rendrait propre à des usages nouveaux ou plus rationnels. L'acheteur peut ainsi, en collaboration avec le contrôle à l'analyse, rechercher la matière qui possède cette propriété supplémentaire ou, le cas échéant, susciter sa production. Enfin, il va de soi que les efforts du laboratoire portent aussi - et principalement parfois - sur la connaissance des matières nouvelles, encore inemployées au stade pratique, et à propos desquelles il jouera auprès de l'acheteur un rôle d'information.

Ces commentaires n'empêcheront pas quelques professionnels des achats de prétendre que l'adjudication - entre autres - est un procédé autrement simple, puisqu'il ne nécessite ni une étude aussi fouillée des matières premières, ni le recours aux services d'un laboratoire, et qu'il atteint en fin de compte aussi sûrement le résultat auquel vise tout acheteur, à savoir l'approvisionnement au plus bas prix. Le raisonnement pouvait paraître logique il y a quelques vingt ou trente ans, et nous ne contestons pas qu'il demeure plausible en ce qui concerne diverses matières possédant des qualifications nettement déterminées. Mais il est évident que la méthode ne résoud pas le problème posé par le choix à faire entre plusieurs matières différentes proposées à des prix semblables ou entre deux produits dont le plus coûteux à l'achat peut, par exemple, se révéler le plus économique à l'emploi.

En outre, les procédés de production de matières par synthèse permettent actuellement d'élaborer une gamme pratiquement infinie de qualités correspondant aux usages les plus divers, et entre les-

quelles ne subsistent que des nuances infimes dont l'analyse et l'expérimentation poussées de chaque matière font apparaître les caractéristiques. Or, il est souhaitable, que la qualité de la matière employée corresponde exactement aux besoins de la fabrication; si cette qualité est insuffisante, il y a danger de perdre de l'argent par suite des difficultés de production et du mécontentement du consommateur; si cette même qualité est supérieure à celle strictement requise, il y a gaspillage, avec pour conséquence une élévation injustifiée du prix de revient.

Avant d'en terminer avec ce rapide aperçu des possibilités d'analyse et de contrôle préalable, nous insisterons sur le fait que la collaboration entre les services d'étude et les bureaux d'achat ne peut se concevoir à sens unique. Autrement dit, l'acheteur ne se contentera pas d'en appeler régulièrement à la compétence des techniciens attachés au service de l'entreprise sans rien offrir en contre-partie. Tout d'abord - et nous l'avons écrit en commençant - la présence d'un auxiliaire, aussi précieux soit-il, ne dispense pas l'acheteur de s'instruire personnellement des qualifications et des usages de chacune des matières susceptibles de participer à l'approvisionnement de son département. Ensuite, il faut tenir compte de ce que le bureau d'étude le mieux intentionné travaille souvent en vase clos, dans l'ignorance des buts poursuivis par l'acheteur, alors qu'il devrait profiter des expériences faites par ce dernier et partager - dans une mesure prudente - le secret de son activité.

En conclusion, l'intérêt d'une étude technique approfondie, et préalable à l'achat, des matières ou marchandises qui intéressent l'entreprise est indéniable, puisqu'elle constitue à la fois un contrôle qualitatif de départ et le fondement de tous contrôles ultérieurs visant la qualification et le plein emploi des matières envisagées. Cette étude, dans la plupart des cas, s'identifie avec l'analyse rigoureuse et l'expérimentation des matières premières, considérées comme telles ou en composition. En plus de la compétence personnelle qu'il se doit d'acquérir dans ce domaine, l'acheteur appuiera ses déductions sur les rapports des services auxiliaires d'étude ou d'analyse, avec lesquels il s'efforcera de créer un courant d'échanges documenté et réciproque.

La méthode des spécifications.

Il ne suffit pas de reconnaître l'intérêt fondamental d'un contrôle initial des matières premières, ni d'admettre qu'une connaissance technologique approfondie de ces matières est l'une des conditions essentielles du contrôle, encore faut-il démontrer par quels moyens pratiques on peut parvenir systématiquement à cette connaissance technologique et aux possibilités de contrôle qui en résultent.

Les moyens utilisés, variables selon les circonstances, tendent tous vers la spécification de la marchandise. Le but de cette spécification est de définir la matière que l'on souhaite obtenir, en formulant les caractéristiques déterminées souvent par les con-

ditions d'emploi et de permettre l'acquisition de cette matière aux meilleures conditions, qu'elle qu'en soit la source. Il est évident que, plus les spécifications seront précises, plus aisément s'opéreront les transactions commerciales, plus facilement aussi, le fournisseur pourra s'assurer de la parfaite concordance qualitative entre la fabrication et la commande et, finalement, plus les contrôles seront rapides et efficaces.

Le problème consiste donc à établir ces spécifications. Nous avons vu comment la documentation peut fournir nombre d'éléments utiles à la définition exacte de la matière recherchée pour un emploi déterminé. Il nous suffira d'ajouter que l'on aura recours, chaque fois que la nécessité s'en fera sentir, à la compétence du bureau d'étude ou du laboratoire. Dans la majorité des cas, on procède ensuite à l'élaboration d'un cahier des charges qui comporte toutes les clauses à respecter par le fabricant de la matière faisant l'objet de la commande.

Nous ne reviendrons plus ici sur l'exposé technique du cahier des charges, dont le caractère particulier a été démontré à propos des appels d'offres. On notera simplement, à ce propos, que le cahier des charges d'une matière commandée pour la première fois ou qui fait l'objet d'une fabrication spéciale, comporte souvent des clauses nombreuses, que justifie le souci de l'acheteur d'apporter au fabricant toutes les précisions utiles à l'exécution d'un travail conforme en tous points à l'objet de la commande. Ce fait peut avoir pour conséquence une élévation quelque peu anormale du prix de l'offre, le fournisseur estimant que l'accumulation d'exigences auxquelles il doit faire face entraîne, dans son chef, des frais supplémentaires de surveillance et de sélection. Il est vrai que l'acheteur, souvent contraint d'accepter des conditions de départ peu avantageuses pourra, au fur et à mesure que s'élargira son expérience de la matière traitée, réduire le nombre de clauses du cahier des charges et, par voie de conséquence, exiger un abaissement proportionnel du prix.

L'établissement de spécifications rationnelles et significatives requiert beaucoup de soins. Si l'on veut assurer au cahier des charges le maximum d'efficacité il faut, en effet, que le nombre des clauses soit aussi réduit que possible et que les opérations de contrôle reposent sur des essais rapides et simples. Une seule spécification dont la vérification donnerait lieu à des essais compliqués de longue durée serait de nature à rendre problématique l'application de l'ensemble et à compromettre le résultat de la production.

Deux remarques s'imposent encore à propos des spécifications: tout d'abord, le point le plus important n'est certes pas de présenter de "beaux" cahiers des charges, mais bien de disposer des moyens matériels et du personnel qualifié requis pour procéder aux contrôles et aux essais des matières qui seront fournies. D'autre part, on aurait grand tort de considérer que les clauses d'un cahier des charges doivent présenter un caractère définitif. Il est bon, au contraire, que l'acheteur ou le service technique compétent puis-

sent suivre l'évolution de la matière et modifient périodiquement les spécifications en conséquence. Ces possibilités d'amendement ou d'amélioration sont d'autant plus utiles qu'il faudra compter avec la concurrence, tirer parti des découvertes nouvelles de la science, le cas échéant remplacer une matière première par une autre, plus avantageuse ou mieux appréciée.

La réception.

L'opération de réception peut acquérir différentes significations, selon qu'elle s'applique à l'industrie ou au commerce. Dans la grosse industrie, elle se confond avec l'échantillonnage en cours de fabrication; c'est à ce moment, en effet, qu'il importe de contrôler les spécifications de la matière qui sera fournie, si l'on veut éviter dans une large mesure les livraisons non conformes et les litiges qui en résulteraient inévitablement.

Il s'agit de comparer un échantillon prélevé sur la matière en fabrication à l'échantillon-type remis à l'acheteur au moment de l'offre. La question se pose de savoir s'il est préférable que cette opération ait lieu chez l'acheteur ou chez le fournisseur. Il est évident que le contrôle chez l'acheteur évite les frais de déplacement d'un réceptionnaire et, aussi, écarte les possibilités de fraude. D'autre part, le contact direct qui s'établit à l'occasion d'un contrôle chez le fabricant est souvent souhaitable en ce sens qu'il resserre les liens de collaboration entre les deux parties et constitue une preuve de confiance à laquelle tout fournisseur est sensible.

La solution idéale consiste peut-être à concilier les deux théories, en opérant un contrôle provisoire chez le fournisseur et une réception définitive chez l'acheteur. Dans ce cas, le contrôle provisoire aura lieu suffisamment tôt pour permettre des modifications éventuelles dans l'emploi des matières premières ou des méthodes de production. En outre, là où il existe un service technique, un laboratoire ou un bureau d'étude, c'est son délégué, et non l'acheteur, que l'on chargera de procéder à la réception provisoire, en raison précisément du caractère technique de cette opération. Ce délégué trouvera là l'occasion de se documenter utilement sur les procédés de fabrication mis en pratique par les fournisseurs et pourra, le cas échéant, faire rapport à l'acheteur sur les caractéristiques qui pourront être exploitées dans l'avenir. Quant à la réception définitive, elle aura lieu chez l'acheteur, par ses soins, après essai et contrôle de la marchandise livrée. Lorsque la chose est jugée nécessaire, on établit un bulletin d'essai consignant les caractéristiques de la matière ou du produit, et dont des copies sont remises aux différents services qui utiliseront et transformeront ces matières ou ces produits.

Quelques remarques s'imposent au regard de ces méthodes. On conçoit tout d'abord que l'acheteur - surtout au stade des approvisionnements industriels dont il est spécialement traité ici - ne puisse assumer seul la responsabilité du contrôle des matières pre-

mières nécessaires à son entreprise. Mais il va de soi que si l'acheteur est ainsi amené à déléguer chez son fournisseur un réceptionnaire ou un contrôleur, il importe que ce délégué possède la compétence et les moyens voulus, de manière à ce que jamais le fournisseur ne puisse le dominer techniquement ni l'influencer par des arguments spéciaux utilisés avec adresse.

D'autre part, cette collaboration avec un service rendu partiellement responsable du contrôle des fournitures implique, pour l'acheteur, la nécessité de savoir comment travaille ce service. Il peut arriver, en effet, que les opinions soient divergentes au sujet de l'appréciation qualitative d'un même produit : le jugement du réceptionnaire est uniquement matériel, voire scientifique ou mathématique, tandis que la réaction de l'acheteur est fonctionnelle, donc commerciale. Le contrôleur peut ignorer, par exemple, que la conjoncture particulière du marché impose à l'acheteur l'acceptation d'une marchandise qui ne répond pas exactement aux spécifications du cahier des charges. En retour, le même acheteur aura recours à la compétence des techniciens pour estimer les possibilités d'un fournisseur nouveau ou pour étudier, avec un fournisseur régulier, de nouvelles méthodes de production.

Encore une fois, un processus aussi complexe de réception et de contrôle n'est pas d'application dans tous les domaines ou à tous les niveaux. Il ne peut être question, par exemple, qu'un acheteur d'articles d'usage courant et de qualités standardisées se rende chez ses fournisseurs pour réceptionner les marchandises en cours de fabrication. On cite même quelques produits - l'électricité, les gaz comprimés, les carburants - qui ne supportent aucun contrôle parce qu'il n'existe qu'une qualité, variable mais imposée à tous.

Mais ces quelques réserves ne dispensent nullement l'acheteur d'envisager les conditions de réception qualitative des marchandises qu'il achète. C'est à ce point vrai qu'aucune facture de fournisseurs, dans une entreprise commerciale quelconque, ne sera payée sans le visa d'un service de réception. La raison en est que l'acheteur ne peut jamais être sûr, à priori, de ce que lui livre un fournisseur, si régulier soit-il : il arrive toujours un moment où la livraison n'est pas parfaite, soit parce que le fabricant essaye de compenser par une diminution de la qualité la réduction de prix qu'il a dû consentir, soit par manque de soin dans l'exécution, l'emballage ou la livraison. Si l'acheteur tolère une fourniture défectueuse, il crée un précédent qui peut lui coûter cher, plus cher même que le retard ou l'interruption de sa propre production résultant d'un refus systématique des marchandises non conformes.

Nous avons insisté à maintes reprises sur l'importance primordiale du facteur "qualité" dans la fonction des achats. L'acheteur, quel qu'il soit, représente le consommateur type et par voie de conséquence, doit exprimer les mêmes exigences. Il n'y a aucune raison valable pour que l'acheteur professionnel se montre conciliant là où l'acheteur consommateur - le seul qui compte, en définitive- se révèlera intransigeant. Le rôle de l'acheteur est d'imposer la qualité et l'instrument de ce rôle est le contrôle à la réception.

Note- Nous ne croyons pas devoir entrer ici dans le détail de l'organisation matérielle du laboratoire de contrôle, cette tâche n'incombant jamais à l'acheteur. A toutes fins utiles, nous signalons cependant qu'il existe une série d'ouvrages se rapportant aux matériaux et à leurs essais, qu'il s'agisse d'acier, d'huiles, de résines, de cuivres, de caoutchoucs, d'acides, de ciments, de cotons, de charbons, de papiers, de fontes, de vernis, de laiton, de bronzes, de goudrons, de sables, de soufre, de soudures, de silicates, de cires, de jutes, etc. A titre d'exemple, citons "Les huiles pour transformateurs" et interrupteurs", "Les vernis isolants en électrotechnique", "Les essais microscopiques et micrographiques des papiers", et "Les essais des fils et câbles isolés du caoutchouc", par A.R. MATTHIS. Notons aussi les études publiées par l'Association de Normalisation, l'American Society for Testing Materials, le Verband Deutscher Elektrotechniker, etc.

La prévision et le contrôle des stocks

A cette notion du contrôle analytique, étroitement liée à l'étude des marchés et à la technologie des matières, succède logiquement le contrôle des opérations effectuées ou, si l'on préfère, la surveillance des stocks, contrôle et surveillance qui ne peuvent se concevoir qu'en fonction des prévisions établies.

Lorsqu'on prétend qu'il faut acheter pour pouvoir vendre, on sous-entend tout naturellement que les achats sont effectués à bon escient. C'est une lapalissade qu'il est cependant utile de rappeler, car nombre d'acheteurs - certaines méthodes commerciales aidant - considèrent volontiers qu'il suffit d'acheter n'importe quoi et n'importe comment pour que la vente s'ensuive grâce à la seule compétence du vendeur. Pareil procédé ne connaît de succès qu'en période de pénurie prolongée. En fait, toute marchandise achetée et stockée doit répondre aussi exactement que possible aux exigences du consommateur, lesquelles sont tantôt parfaitement définies, tantôt au contraire particulièrement instables.

Au demeurant, ne point acheter en temps utile présente un danger presque aussi grand que le fait d'accumuler les réserves sans discernement. Combien d'acheteurs-détaillants n'ont-ils pas perdu progressivement leur clientèle parce qu'ils ne possédaient pas d'une manière permanente, l'assortiment des produits les plus couramment demandés. Qu'adviendrait-il d'une entreprise industrielle où l'acheteur aurait négligé de réapprovisionner dans les délais nécessaires le stock d'une matière première indispensable à la production ?

Bien entendu, dans un cas comme dans l'autre, la situation est rarement sans issue. L'acheteur encombré d'un stock "mort" aura recours aux méthodes de démarques et de solde, tandis que l'approvisionneur industriel trouvera presque toujours, sur le marché, une quantité immédiatement disponible du produit indispensable au fonctionnement de l'usine. Mais, chaque fois, l'opération se soldera par un sacrifice financier qui aura sa répercussion directe sur le crédit du département d'achat. On n'ignore pas, en effet, qu'une

marchandise dont le prix de vente, après dépassement des délais de stock, doit subir une réduction alors que les frais de magasinage ont atteint les limites prévues lors de l'estimation initiale du prix de revient et que le coût d'une publicité spéciale s'ajoute sans doute aux frais généraux habituels, court le risque d'être liquidé à perte, quel que soit le taux de bénéfice brut escompté lors de l'approvisionnement. D'autre part, une matière première achetée à la hâte sur le marché se paie d'autant plus cher que le délai normal d'approvisionnement est long. De cette différence de prix résulte une augmentation souvent sensible du prix de revient de l'article fabriqué sur lequel, ensuite, il faudra vraisemblablement consentir un rabais pour assurer l'écoulement ou faire face à un concurrent plus prévoyant.

En résumé, prévoir et contrôler les stocks sont les opérations qui, à tout moment, équilibrent les trois fonctions essentielles des affaires : l'achat, la vente et le financement. Suspendre une seule fois le contrôle des stocks équivaut à courir le risque de détraquer pour longtemps le mécanisme établi, tandis que négliger les prévisions c'est, à coup sûr, voguer à l'aventure, et confier au hasard le soin de sa fortune.

La prévision

La prévision est donc bien la fonction première de l'acheteur qui envisage le problème des stocks. D'un point de vue purement théorique, on pourrait émettre à ce sujet deux considérations essentielles : d'une part, l'immobilisation de capitaux et les frais généraux qu'entraîne la constitution de ces stocks et, d'autre part, l'importance qu'il faut leur concéder en fonction du chiffre d'affaires que l'on souhaite réaliser. Ces considérations, toutefois, ne sont pas aussi contradictoires qu'il y paraît à première vue puisque l'expérience prouve, non seulement qu'il existe un stock maximum déterminable pour chaque catégorie de marchandise, en fonction du chiffre d'affaires prévu et du taux de rotation, mais encore que les délais de paiement doivent permettre l'écoulement d'une partie au moins de la marchandise avant l'échéance fixée pour le règlement.

En fait, le chiffre d'affaires prévu, les conditions de paiement obtenues et le taux de rotation imposé sont les données de base de la fonction des prévisions des stocks et, parmi ces données, la plus déterminante - comme aussi la plus difficile à établir - est le taux de rotation. Par définition, celui-ci exprime le rapport du chiffre d'affaires annuel à la valeur du stock moyen de l'année, calculé au prix de vente; quant à ce stock moyen, c'est le résultat théorique que l'on obtient en divisant par douze le total des stocks à fin de mois. Il est évident que la valeur de ces éléments est essentiellement variable selon la catégorie de marchandises envisagée et il apparaît même que la notion du stock moyen est insuffisante au regard de toute marchandise dont l'écoulement se répartit inégalement selon les époques de l'année.

Il serait donc vain de prétendre que l'acheteur puisse, sur ces seules données, comparer l'état du stock réel d'un article avec le stock moyen théorique déterminé, afin d'en dégager une ligne de conduite définitive. Le fait que le stock réel soit inférieur, à un moment donné, au montant établi, ne signifie pas nécessairement que les quantités achetées soient trop faibles à l'égard du chiffre d'affaires à réaliser, pas plus qu'un dépassement temporaire ne compromet irrémédiablement le taux de marque. A la vérité, le stock moyen et le taux de rotation sont des notions théoriques "idéales", vers lesquelles on doit s'efforcer de tendre autant que possible, sans qu'il faille pour autant s'y tenir de la manière la plus rigoureuse.

Un exemple éclairera davantage ce raisonnement. Supposons un produit dont les chiffres d'approvisionnements, de ventes et de stocks, calculés à la "valeur vente", se présentent comme suit :

MOIS	ACHATS DU MOIS	VENTES DU MOIS	STOCK AU 3I DU MOIS
JANVIER	2.000	3.000	5.000 (I)
FEVRIER	5.000	3.000	7.000
MARS	9.000	4.000	I2.000
AVRIL	7.000	5.000	I4.000
MAI	4.000	9.000	9.000
JUIN	6.000	7.000	8.000
JUILLET	8.000	5.000	II.000
AOUT	7.000	5.000	I3.000
SEPTEMBRE	6.000	4.000	I5.000
OCTOBRE	3.000	6.000	I2.000
NOVEMBRE	9.000	5.000	I6.000
DECEMBRE	4.000	I0.000	I0.000

On constate tout d'abord que l'importance du stock évolue assez régulièrement en fonction des périodes de vente : les réserves de mars et d'avril préparent les ventes de mai et de juin, tandis que la campagne de fin d'année est annoncée dès le mois de juillet, en raison vraisemblablement d'achats effectués à l'étranger ou sur production à une époque déterminée. L'application des formules théoriques donne :

$$\text{Stock moyen} : \frac{\text{total des stocks à fin de mois}}{I2} = \frac{I32.000}{I2} = II.000 \text{ F}$$

(I) Il faut considérer que le stock au 3I décembre de l'année précédente s'élevait à 6.000 F.

Taux de rotation : $\frac{\text{total annuel des ventes}}{\text{stock moyen}} = \frac{66.000}{11.000} = 6.$

Reste à savoir si ce dernier chiffre est satisfaisant au regard du genre d'article et en fonction des exigences financières de l'entreprise. Si la direction estime que ce taux doit être porté à 7, par exemple, l'acheteur devra s'efforcer de ramener le stock moyen à 9.430 F., ce qui équivaut à un total de II3.I60 F. pour les stocks à fin de mois. Il y parviendra aisément par une distribution meilleure - et en même temps plus avantageuse - de ses approvisionnements, les conditions de vente restant égales :

MOIS	ACHATS DU MOIS	VENTES DU MOIS	STOCK AU 3I DU MOIS
JANVIER		3.000	3.000
FEVRIER	I4.000	3.000	I4.000
MARS		4.000	I0.000
AVRIL		5.000	5.000
MAI	I8.000	9.000	I4.000
JUIN		7.000	7.000
JUILLET		5.000	2.000
AOUT	I6.000	5.000	I3.000
SEPTEMBRE		4.000	9.000
OCTOBRE		6.000	3.000
NOVEMBRE	22.000	5.000	20.000
DECEMBRE		I0.000	I0.000

L'application des mêmes formules conduit à ces résultats :

Stock moyen : $\frac{110.000}{12} = 9.166$

Taux de rotation : $\frac{66.000}{9.166} = 7{,}2.$

Non seulement le résultat proposé sera ainsi atteint, mais l'acheteur bénéficiera des avantages supplémentaires qui résultent du groupement de ses approvisionnements. Par surcroît, la méthode permettra de réduire le stock au minimum (2.000 F.) au 3I juillet, date de l'inventaire général de vérification.

On voit par là que nombre de facteurs influencent la politique des stocks : cadence de vente, possibilités d'approvisionnement, genre de marchandise, date d'inventaire, etc., auxquels il faut ajouter encore des contingences matérielles telles que l'encombrement et la place disponible. Ces dernières peuvent, il est vrai,

trouver leur solution lorsque les marchandises achetées sont entreposées chez le fournisseur ou dans des locaux loués à des tiers, mais le procédé n'est pas sans présenter de risques (vol, incendie) ni entraîner des frais.

D'autre part, ce simple exemple permet d'observer jusqu'à quel point la pratique peut s'écarter des données théoriques, bien qu'elle aboutisse en fin de compte au résultat souhaité. Pour un stock moyen de 9.000 F. environ, nous constatons des "pointes" de I4.000 F. et 20.000 F.; de même, pour une vente mensuelle moyenne de 5.500 F., certaines commandes d'approvisionnement atteignent I8.000 F. ou 22.000 F., ce qui, à priori, peut paraître excessif. En fait, la politique appliquée s'appuie solidement sur les résultats acquis au cours des années antérieures, sur le caractère "classique" de la marchandise et la régularité relative des débouchés. Il va de soi que cette même politique ne pourrait s'appliquer à un article de mode passagère ni à une nouveauté au sujet de laquelle on ignore encore les réactions du marché. En pareils cas, le taux de rotation sera fixé pour une durée réduite, les inventaires de stocks seront établis tous les quinze jours, chaque semaine, voire journellement, et en fin de compte, la notion de prévision du stock se bornera à faire suivre d'aussi près que possible le réapprovisionnement.

Dans l'industrie et le grand commerce, l'acheteur intervient rarement pour déterminer le taux de rotation d'un article ou de l'assortiment d'un département : c'est le plus souvent la tâche du service financier, mieux à même d'évaluer les résultats, d'en tirer les conclusions utiles en même temps que les prévisions pour une nouvelle période d'activité. Cependant, l'acheteur peut avoir à donner un avis sur le taux prévu ou à faire rectifier celui-ci en fonction des impératifs de l'approvisionnement.

D'autre part, l'acheteur-détaillant et l'acheteur-artisan sont seuls maîtres d'équilibrer la rotation de leurs fonds et de leurs stocks. C'est à leur intention surtout que nous insistons sur le fait que le taux de rotation doit, pour autant que possible, être déterminé par article ou par famille d'articles similaires, plutôt que pour l'ensemble d'un département d'achat. Dans ce sens, on établira, par exemple, un taux de rotation pour tous les velours d'ameublement, un autre pour les percales, un troisième pour les soies naturelles, etc... mais il ne serait pas recommandable d'appliquer un taux unique à tous les articles du département des tissus d'ameublement. Cette décentralisation n'empêche nullement que l'on puisse, en manière d'estimation générale, calculer après coup un indice moyen qui englobe tout l'assortiment.

Un mot encore à propos du taux de rotation. Nous avons écrit que les articles de nouveauté ou de mode passagère font l'objet de taux spécialement surveillés. Il en est de même, dans la plupart des grandes entreprises, pour les marchandises "en réclame" ou "en solde". Quelquefois, le taux de rotation ne s'applique à la marchandise que durant des périodes déterminées de vente : c'est le cas, dans certaines entreprises, pour les jouets. En dehors de

ces périodes, les stocks sont notés "hors saison" et ne sont pas pris en considération pour le calcul du rendement commercial du département.

Afin de permettre aux acheteurs intéressés de mesurer le rendement de leur département par rapport à la moyenne, le Bureau des Statistiques de Dun and Bradstreet, Inc. a publié un tableau des rotations moyennes pour les stocks dans quelques types d'entreprises commerciales aux U.S.A. En guise d'illustration, nous reproduisons ce tableau avec toutes réserves cependant quant au degré de similitude que l'on pourrait établir entre les entreprises commerciales américaines et celles de notre continent.

GENRE D'ENTREPRISE	NOMBRE DE RENOUVELLEMENTS DES STOCKS DANS L'ANNEE
Restaurants	25,9
Boulangeries	I3,8
Charcuteries	I3,5
Confiseries	I0,8
Epiceries	I0
Confection pour dames	3,8
Bois de charpente et matériaux de construction	3,2
Articles de sport	3,I
Couleurs et vernis	3
Lingerie, bonneterie, colifichets Magasins à prix unique et Magasins de mode	2,8
Ameublement	2,7
Magasins de nouveautés, Textiles, et Quincaillerie	2
Accessoires pour hommes	I,9
Chaussures	I,8
Joailleries	I,I

Une méthode pratique

Le procédé d'élaboration des prévisions auquel nous nous sommes référés jusqu'ici est d'allure franchement théorique, et comporte une succession d'opérations toutes plus ou moins compliquées. Dans la pratique, on voit mal un acheteur dont le département comporte 400 ou 600 références, se livrant pour chacune d'elles à l'estimation du taux de rotation absolu par rapport à celui qui lui

a été imposé.

C'est pourquoi, dans la plupart des cas, la même notion de rotation s'exprime plus aisément par le nombre de mois de stock, c'est-à-dire le rapport de 12 au taux effectif. Soit un produit pour lequel on estime que le chiffre d'affaires à réaliser peut atteindre annuellement 2.000.000 de F. et dont le stock moyen est de 500.000 F. ; le taux effectif de rotation s'établira à

$$\frac{2.000.000}{500.000} = 4$$

et le nombre de mois de stock sera évalué à :

$$\frac{12}{4} = 3$$

Ce procédé présente le grand avantage de la simplicité. Un coup d'oeil à la fiche de stock permet de déterminer, pour n'importe quel produit de l'assortiment, si le délai moyen de stock est atteint ou dépassé. Si la marchandise envisagée ne doit théoriquement pas séjourner plus de trois mois en magasin, le stock devient excédentaire à l'issue de ce délai, - toutes autres conditions d'exploitation restant égales - et les mesures adéquates doivent être prises sans retard. Examinons les renseignements fournis par une fiche de cette espèce :

MOIS	Indice	ENTREES	SORTIES	Indice	STOCK
JANVIER	I	I0.000			I0.000
JANVIER			3.000		7.000
FEVRIER			5.000		2.000
MARS	2	6.000			8.000
MARS			3.000		5.000
AVRIL	3	6.000			II.000
AVRIL			4.000	I	7.000
MAI			3.000		4.000
JUIN	4	I0.000			I4.000
JUIN			2.000	2	I2.000
JUILLET			3.000	3	9.000
AOUT			2.000		7.000
SEPTEMBRE			2.000	4	5.000

Pour la facilité de notre étude, nous avons complété les entrées de marchandises d'indices (I, 2, 3 et 4) reportés en regard des sorties, aux époques où les stocks correspondants doivent être théoriquement écoulés. Ainsi, le stock d'une valeur de I0.000 F., constitué en janvier, doit être épuisé au plus tard à fin avril.

Voyons ce qu'il en est :

ventes de janvier	:	3.000
ventes de février	:	5.000
ventes de mars	:	3.000
ventes d'avril	:	4.000
		I5.000 F.

Non seulement le premier stock est épuisé, mais le deuxième, constitué en mars par l'apport d'une valeur de 6.000F., est sérieusement entamé. La constitution d'un troisième approvisionnement, pour un montant de 6.000F. en avril, est donc parfaitement logique.

Poursuivons l'examen des chiffres de la manière suivante :

2eme stock : 6.000 F.

ventes à fin avril : I5.000 - I0.000 =	5.000
ventes de mai	2.000
ventes de juin	2.000
total	9.000

La situation est donc toujours normale à fin juin, mais la cadence des ventes faiblit. Malheureusement, il apparaît que l'acheteur est engagé pour un nouveau stock, celui-ci d'une valeur de 6.000 F. Dans quelles conditions va s'écouler le 3e stock ?

ventes à fin juin (9.000 - 6.000) :	3.000
ventes de juillet	3.000
total	6.000

L'écoulement est donc réalisé dans les délais, mais de justesse, et la cadence reste faible. Un acheteur averti, se trouvant en ce moment en face d'une immobilisation de I0.000 F. à réduire en deux mois seulement, puisque le délai expire à fin septembre, démarquera ou fera mettre l'article en vedette d'une manière ou d'une autre. Dans tous les cas, les achats doivent être suspendus jusqu'à nouvel ordre.

A défaut de démarque - car le résultat de celle-ci apparaîtrait parmi les renseignements de la fiche - la course du 4e stock est fortement freinée :

ventes d'août	2.000
ventes de septembre	2.000
total	4.000

A la date limite, soit après trois mois révolus, le stock accuse un excédent d'une valeur de 5.000 F. A la même cadence de vente, cet excédent subsistera près de trois mois encore, ce qui porte à six mois la durée du stock et réduit le taux de rotation à 2 au lieu de 4. Les mesures habituelles s'imposent pour éviter cette situation : démarque, solde, vente réclame, etc.

Cette analyse succincte démontre comment, en matière de stock, la prévision est liée aux résultats, et jusqu'à quel point la politique des stocks est elle-même dépendante de la politique d'approvisionnement. Prévoir les stocks, c'est, en fait, prevoir les achats. S'il suffit d'enregistrer très fidèlement les entrées et les sorties de marchandises et de noter les modifications de prix pour avoir en main les éléments qui permettent de calculer à tout moment le montant des stocks et d'évaluer le taux de rotation en fonction des prévisions, il ne suffit pas pour autant d'établir judicieusement ces prévisions et de s'y tenir pour réaliser le chiffre d'affaires prévu. En fait, la prévision ne vaut que si elle est complétée par une comparaison permanente - où, à tout le moins, périodique - des résultats obtenus.

Chacun de ces contrôles permettra de constater si le stock réel est inférieur ou supérieur à ce qu'il devrait être pour réaliser pleinement les conditions d'exploitation. Est-il inférieur ? Il faudra envisager un accroissement progressif des commandes, faute de quoi le département ne serait pas à même de réaliser le chiffre d'affaires fixé. Est-il au contraire excédentaire ? L'acheteur devra rechercher la cause de cet excedent afin d'y remédier dans le délai le plus bref et de la manière la plus efficace. Le plus souvent le surstock résulte :

1°) Soit de l'existence d'un lot de marchandises peu vendables, à liquider en consentant les sacrifices nécessaires sur les prix de vente;

2°) Soit d'un approvisionnement en marchandise de bonne qualité mais dont l'entreprise n'a pas un débit suffisant et qu'il conviendra de ne pas renouveler;

3°) Soit, enfin, d'un excédent momentané au regard duquel les achats doivent être suspendus jusqu'à résorption.

De tels coups de barre entraînent évidemment l'organisation, au sein d'une entreprise, d'une comptabilité suffisamment souple pour fournir à l'acheteur, à tout moment, les données statistiques relatives aux affaires réalisées et aux existants en magasin. Pour le reste, puisque nous voici passés insensiblement mais définitivement de la prévision au contrôle proprement dit, nous romprons avec les considérations générales pour aborder de plain-pied l'organisation matérielle de la fonction.

Les méthodes matérielles de contrôle des stocks.

Dans tous les cas, les opérations de contrôle ont pour objet

de veiller à l'équilibre des stocks, non seulement pour l'ensemble du département, mais aussi pour chaque article de l'assortiment et, pour chacun de ceux-ci, par taille, par colori, par modèle, etc. De cet examen, l'acheteur espère retirer les indications les plus précises concernant les marchandises à acheter, les quantités à fixer et les époques d'approvisionnement à choisir; en outre, il compte sur ces mêmes données pour réduire au minimum le nombre de ventes manquées et éviter les surstocks.

Toutefois, le degré d'efficacité de ces résultats dépend généralement du choix de la méthode - laquelle est fonction du genre et de l'ampleur de l'entreprise - et du soin apporté à l'appliquer. Nous analyserons succinctement trois des méthodes les plus courantes :

- le contrôle des manquants ;
- le contrôle des existants ;
- l'inventaire permanent.

Le contrôle des manquants.

Considérée dans son sens le plus strict, cette méthode consisterait à passer périodiquement en revue les stocks des magasins afin de noter les références dont les réserves sont épuisées. A ce stade, l'opération pourrait être qualifiée de négative, puisqu'elle ne remédierait en rien au déséquilibre momentané des stocks. Mais la formule s'est heureusement élargie, de même que la notion : dans une entreprise tant soit peu rationalisée, le contrôle des manquants vise effectivement à prévoir ces manquants et à relever les références dont les stocks atteignent des minima déterminés. D'autre part, la signification même du terme "manquant" est devenue assez nuancée, puisqu'elle s'applique non seulement aux marchandises en référence, mais aussi bien à celles qui, demandées par le consommateur ou l'utilisateur, font défaut dans l'assortiment du département d'achat. Essayons d'analyser clairement cette situation.

Le contrôle des manquants s'appuie sur le fait qu'il doit théoriquement exister en réserve un stock minimum de chacune des marchandises qui composent l'assortiment classique du département. La détermination de ce stock minimum ou, comme on dit en terme de métier, de ce stock "alerte", est naturellement fonction des délais requis normalement pour le réapprovisionnement de la marchandise envisagée; elle est donc essentiellement variable selon l'espèce de marchandise, la cadence de vente, sa provenance, les périodes de production ou d'exploitation, la conjoncture économique, etc. En fait, la détermination du stock alerte de chaque marchandise doit faire l'objet d'une étude spéciale de la part de l'acheteur conjointement à l'étude initiale du marché, et susceptible de révisions ultérieures lorsque la nécessité s'en fait sentir.

De cette notion, il résulte que le contrôleur doit s'assurer, pour chacune des marchandises en magasin, de l'existence d'une quantité minimum en dessous de laquelle l'approvisionnement régulier de

l'entreprise risquerait de se trouver compromis. Dès qu'une référence atteint la limite du stock alerte, elle est notée en marge de la liste de contrôle et communiquée à l'acheteur qui devra prendre les mesures adéquates pour assurer le réapprovisionnement sans retard.

Tel est, en bref, le mécanisme d'une opération qui, pour rudimentaire qu'elle soit, peut néanmoins suffire dans de petites entreprises. On veillera toutefois à ce que les modalités d'application aient été soigneusement déterminées préalablement et à ce que les contrôles aient effectivement lieu aux époques prévues, faute de quoi l'acheteur n'en retirerait aucun profit pratique. Il va de soi que le contrôle des manquants -comme, du reste, tout contrôle- est conditionné par l'organisation aussi rationnelle que possible des magasins de réserve. L'ordre est ici qualité maîtresse. Les marchandises, pour autant qu'elles s'y prêtent et que les locaux le permettent, seront groupées, dans l'ordre d'une liste des références qui servira de guide et en marge de laquelle le contrôleur portera les indications requises.

Nombre d'acheteurs-détaillants, si leurs magasins sont convenablement organisés, se contenteront de cette méthode simple, dont le mérite est d'entraîner relativement peu d'écritures. Au surplus, certains dispositifs comme l'indication visuelle du stock alerte de chaque référence, à l'aide d'un carton de couleur ou d'un autre indice, peuvent faciliter l'opération. Quant aux grandes entreprises, s'il est relativement rare qu'elles s'en tiennent à ce procédé rudimentaire, elles y ont cependant recours conjointement au contrôle des existants ou à l'inventaire permanent, pour tenter de localiser les ventes manquées et d'y pallier sans retard. Si bien étudié que soit un assortiment, et si bien tenus que soient les stocks, il est en effet fréquent qu'une marchandise fasse momentanément défaut. D'autre part, chaque jour apporte sa moisson de produits nouveaux, appelés à conquérir le marché, et que le consommateur ne tarde pas à exiger. Or, malgré le souci constant de documentation qui l'anime, malgré l'étude du marché à laquelle il se voue, l'acheteur ne peut ni tout connaître, ni tout posséder.

Dans tous les cas, dès qu'un consommateur s'adresse en vain au vendeur, il y a "vente manquée", dont résulte un manque à gagner, voire une perte si ce consommateur s'adresse à un concurrent mieux achalandé. La situation n'est guère différente dans le secteur industriel où tout manquant momentané de matières premières nécessaires engendre des retards de fabrication, tandis que l'absence, dans l'assortiment, d'une matière nouvelle peut compromettre l'expansion future d'un nouveau fabricat.

Qu'il s'agisse de grand commerce ou d'industrie, de manquant fortuit ou de produits nouveaux sur le marché, le responsable direct et directement incriminé même si sa volonté ne peut être mise en cause, est quatre-vingt-dix-neuf fois sur cent l'acheteur. C'est dire que celui-ci ne négligera aucun des moyens mis à sa disposition pour dépister les manquants et pour y remédier sans délais. Dans les grandes entreprises de distribution, où le mal sévit en permanence en raison de la multiplicité des rayons et, souvent aussi,

des difficultés qui résultent de l'application d'une politique d'approvisionnement à taux de rotation accéléré, il existe généralement un service dont la tâche consiste à éclairer la direction des ventes et les acheteurs intéressés sur les articles demandés par la clientèle et qui font défaut. Voici, à titre indicatif, comment fonctionne ce service dans un grand magasin de Bruxelles.

Première opération - Chaque vendeur possède des bulletins de vente manquée du modèle ci-contre et, dès qu'un client n'a pu être servi, il porte sur un de ces bulletins le nom et -si possible - l'adresse de ce client, la désignation de la marchandise et le motif du refus.

Il va de soi qu'aucun motif ne peut être pris en considération pour ne pas établir le bulletin d'une vente manquée, pas même l'assurance que la marchandise considérée sera réceptionnée le lendemain sans faute. Il est tout aussi évident que la vente manquée doit être notée lorsque la faute incombe au chef de vente dont le rayon est dépourvu d'un article qui existe en stock. Un seul fait compte : la vente n'a pas eu lieu et, vraisemblablement, le client est allé se pourvoir à la concurrence.

Deuxième opération - Journellement, les bulletins remplis sont transmis au service des ventes manquées qui, une fois par semaine, effectue un groupage par rayon ou par bureau d'achat, et dresse un tableau récapitulatif en deux exemplaires, le premier destiné à l'acheteur, et le second à la direction des ventes.

Troisième opération - Chaque acheteur examine ce tableau récapitulatif, et complète le document par l'indication de ses remarques éventuelles, dans la colonne réservée à cet effet, avant de le transmettre à la direction des ventes. Celle-ci prend les mesures qui s'imposent là où les manquants résultent de négligences imputables au personnel de vente ou aux magasiniers, et envisage avec les acheteurs intéressés et, éventuellement, avec le service financier, les possibilités de remédier rapidement aux carences signalées. Un exemplaire du tableau récapitulatif, revêtu des paraphes de l'acheteur et du directeur des ventes est ensuite retourné au service des ventes manquées.

Tel est succinctement exposé, le processus de dépistage et d'étude des ventes manquées, appliqué aux achats commerciaux. Une méthode similaire est généralement adoptée dans l'industrie, où les manquants sont signalés par les services de transformation ou d'utilisation à la direction qui, ici encore, envisage le détail des mesures à prendre en collaboration avec l'acheteur.

Il y a lieu de noter que l'acheteur est souvent prompt à dégager sa responsabilité : le manquant constaté peut, en effet, résulter d'une vente accrue imprévisible ou insolite pour la saison, ou découler du refus opposé par le service financier à la demande de réapprovisionnement établie par l'acheteur. Dans certains cas, les formalités de licence d'importation ou un litige survenu entre l'acheteur et le fournisseur ou le transporteur retardent excep-

Date	VENTE MANQUEE	Rayon n°

Nom et adresse du client

Madame
Monsieur
Mademoiselle

Téléphone éventuel

ARTICLE	Prix appr.	MOTIF

Vendeur/Vendeuse

Bulletin de vente manquée.

RAYON N°	VENTES MANQUEES	Semaine du	au
Articles	**Fréquence**	**Motifs**	**Observations de l'achet.**

Bulletin récapitulatif et hebdomadaire
des ventes manquées.

tionnellement la livraison. Parfois aussi, un article nouveau n'a pu être introduit dans l'assortiment jugé suffisamment étendu par la direction, ou bien la marchandise demandée présente des défauts techniques au regard desquels l'acheteur préfère ne pas encourir de reproches de la part des consommateurs. Parfois encore, l'article est indisponible chez le fabricant, à moins qu'il ne soit avéré que ledit article ne peut être mis en vente en vertu d'une clause particulière d'un règlement d'hygiène et de salubrité publiques.

D'autre part, et le fait est surtout fréquent dans les grandes entreprises de distribution, plusieurs rapports de "vente manquée" relatifs au même article, peuvent émaner d'un même client qui interroge plusieurs jours de suite des vendeuses différentes d'un même rayon. Il arrive aussi que la soeur, la fille, le mari et la mère d'une cliente défilent à tour de rôle pour s'enquérir du produit manquant. On connaît même des fournisseurs qui, désireux d'introduire à toute fin des articles à leur marque dans l'assortiment d'un acheteur, n'hésitent pas à jouer - avec le concours éventuel de deux ou trois comparses - le scénario de clients désapointés de ne pas trouver l'objet de leurs désirs.

Il n'en demeure pas moins que l'étude des ventes manquées se révèle fort intéressante, pour autant qu'elle soit menée sérieusement, dans le plus bref délai, et à la condition que les services chargés de dépister les manquants fassent preuve d'un esprit de collaboration sincère avec les bureaux d'achat, au lieu de se contenter d'échafauder un instrument de critique irraisonnée des assortiments. Un service des ventes manquées qui n'aboutirait qu'à faire mésestimer l'acheteur n'atteindrait nullement son but, lequel vise a établir la collaboration la plus étroite et la plus efficiente entre les services de vente et les bureaux d'achat, pour la plus grande satisfaction du consommateur et le profit maximum de l'entreprise.

Le contrôle des existants.

Tout commerçant - et nous considérons ici ce terme dans son sens le plus large - est tenu d'effectuer une fois l'an un inventaire complet de ses stocks, tant pour faire face aux exigences fiscales que pour établir son bilan comptable. Cette opération d'inventaire comporte évidemment le comptage, le pesage ou la mensuration de toutes les marchandises et, si elle ne constitue pas à proprement parler un contrôle des stocks, elle peut néanmoins être utilisée à cette fin.

Il est évident que l'inventaire apporte en effet tous les renseignements que l'on peut attendre d'un contrôle : évaluation rigoureuse des marchandises, manquants et détériorations, surstocks ignorés, reliquats oubliés, tout paraît au grand jour. En résumé, faire l'inventaire revient à passer en revue les existants et, si cette méthode est diamétralement opposée à celle qui consiste à déceler les manquants, elle atteint pourtant un but identique.

Pour ériger l'inventaire en méthode de contrôle, il suffit donc de procéder à l'examen des existants, non [illegible] fois par an, mais à des époques suffisamment rapprochées, [illegible] en fonction des nécessités de la production, de la [illegible] l'écoulement des marchandises, du processus de réapprovisionnement ou de l'évolution du marché. Dans certaines entreprises, [illegible] contrôle semestriel est suffisant; dans d'autres, [illegible] triel, voire mensuel.

Dans la pratique, on effectue le contrôle des [illegible] à l'aide de listes de références dressées à l'avance et comportant un certain nombre de colonnes destinées à l'enregistrement des données nécessaires. Nous donnons ci-contre un exemple de ces feuilles de contrôle des stocks, dont voici une brève analyse :

Prix et unité : Dans le commerce, le prix est généralement celui fixé pour la revente. Dans l'industrie, c'est le prix de revient ou le prix de passage déterminé pour le transfert du magasin aux services de fabrication. Ce prix est souvent mentionné par unité de stock : pièce, douzaine, kilo, cent, [illegible], mètre, quintal, etc...

Réserve et Magasins : Dans une première colonne s'inscrit le stock effectivement en réserve. Dans [illegible] les suivantes, les stocks qui peuvent exister dans les différents magasins de revente, ou dans les [illegible] d'exploitation.

Total et en commande : Une colonne donne ensuite le total des stocks existants. En regard, [illegible] le service qualifié note les quantités en commande et qui s'ajoutent au stock [illegible]

Observations : Grâce aux divers renseignements [illegible], l'acheteur peut se faire une idée précise du stock de chaque article en référence. Il note alors, pour chacun, les mesures à prendre : "[illegible]", "[illegible]", "[illegible]" ou "supprimer"

D'après ces données, l'acheteur pourra établir une comparaison utile avec ses prévisions, modifier éventuellement sa politique ou revoir son plan d'achat pour la période [illegible]. Le cas échéant, les surstocks constatés dans un magasin de [illegible] ou sur un chantier seront ramenés en réserve ou répartis dans les autres magasins selon les demandes de réapprovisionnement. [illegible] soin de créer des références distinctes par tailles, par coloris ou par modèles, l'opération de contrôle fournira [illegible] des indications d'autant plus précises, sur [illegible] il pourra réassortir sans crainte de constituer les [illegible] dans certaines tailles ou dans certains coloris.

L'inventaire permanent.

Enfin, nous ne pourrions clôturer cette [illegible] dans

REFERENCE	PRIX	UNITE	RESERVE	MAGASINS			TOTAL	EN COMMANDE	OBSERVATIONS
				I	2	3			
40I	200	I00							
402/A	I54	24							
402/B	I54	48							
404	75	pce							
4II/A	I50	I0							
4II/B	I50	I0							
4II/C	I50	I0							
...	...	...							

Feuille de contrôle des stocks

le domaine du contrôle des stocks sans faire allusion à la méthode qui est sans doute la plus efficace - et aussi la plus connue - c'est-à-dire l'inventaire permanent.

Basé essentiellement sur la notation immédiate de tout mouvement de marchandise, aussi bien à l'entrée qu'à la sortie, l'inventaire permanent donne effectivement les résultats les plus complets et surtout, les plus immédiats. A n'importe quel moment, l'acheteur peut avoir par ce procédé une connaissance exacte de l'état de ses stocks, quel que soit le nombre d'articles en références et aussi nombreux que soient les points de magasinage, de revente ou d'utilisation.

Bien que l'on considère généralement que ce procédé exige un système relativement complexe d'enregistrement, et que les opérations qu'il entraîne requièrent un personnel nombreux, nous pensons qu'il est souvent possible d'en assurer l'application dans des conditions peu onéreuses et dans la plupart des entreprises. Il s'impose en tout cas de lui-même partout où le taux de rotation des stocks est très élevé, et où les indications de contrôles mensuels ou trimestriels seraient par conséquent nettement insuffisantes.

Nous ne prétendons pas pour autant que l'inventaire permanent soit une panacée universelle ni qu'il faille l'appliquer à tout prix. Une marchandise de vente lente, ou dont le stock se compose de peu de pièces à la fois, se contente fort bien du contrôle périodique des manquants ou bien, comme nous le décrirons ci-après, de la méthode du contrôle unitaire de vente. En fait, l'inventaire permanent a surtout sa raison d'être dans les entreprises industrielles et dans le grand commerce, lorsque l'acheteur approvisionne plusieurs points de distribution ou lorsque l'assortiment se compose de produits dont les mouvements sont variés et irréguliers.

Au demeurant, le procédé est suffisamment connu pour que nous nous dispensions de plus longs commentaires. Il nous suffira de constater que l'acheteur trouve là tous ses apaisements, ayant à portée de main, quand il le souhaite, l'instrument d'un contrôle parfait et complet.

Une application particulière : le contrôle unitaire.

L'idéal de l'acheteur c'est acheter la marchandise qui convient, au moment opportun, et au prix le plus avantageux. C'est dans ce but qu'il établit un plan détaillé de ses approvisionnements en fonction des besoins présumés de l'entreprise, de ses possibilités budgétaires et des chiffres d'affaires à réaliser. Et c'est dans le même but toujours qu'il pousse l'étude technologique de chaque matière envisagée, de manière à s'assurer la qualité la plus intéressante par rapport au prix et à l'usage requis. En outre, et ce sera là l'objet particulier de cette application l'acheteur dispose de divers moyens d'évaluation quantitative et qualitative des résultats, qui lui permettront de tirer ses propres conclusions

quant à la valeur commerciale et industrielle des approvisionnements effectués et d'émettre, dans une certaine mesure s'entend, des prévisions logiques concernant ses futurs approvisionnements.

L'un de ces moyens s'adapte particulièrement bien aux achats commerciaux, à la condition que l'évaluation présente à la fois un caractère constant et unitaire, c'est-à-dire qu'elle concerne chaque article vendu en particulier et suive au jour le jour la progression des résultats. La vertu principale de ce système est qu'il contraint l'acheteur à surveiller de très près la composition et les exigences de ses stocks, et à corriger fréquemment le plan de ses collections ou de ses assortiments en fonction des niveaux de prix et de qualités qui garantissent les meilleurs résultats.

Voici brièvement exposée la pratique de cette méthode communément appelée "contrôle unitaire" : chaque article est doté d'une étiquette détachable portant le numéro de référence de la marchandise, l'indication de la taille, du colori, de la forme, du modèle ou de tout autre signe distinctif qui permette de l'identifier avec certitude dans sa série. Au moment de la vente, on détache cette étiquette et, en fin de journée, on groupe par article et par rayon les étiquettes des marchandises vendues, afin d'enregistrer les renseignements indispensables sur un bordereau. Celui-ci est alors transmis à l'acheteur qui bénéficie ainsi d'une vue permanente et complète sur l'écoulement des stocks, au point qu'il peut discerner sans recherches quels sont, pour un article désigné, les tailles, les coloris, les formes ou les modèles qui se vendent le mieux.

Il va de soi que ce procédé s'applique de préférence à des marchandises d'un prix relativement élevé et dont le débit est normal. Les articles de qualité ordinaire, vendus à bas prix et qui se débitent par grandes quantités chaque jour échappent généralement à cette forme de contrôle, laquelle ne présenterait du reste pas un intérêt véritable puisque l'écoulement du stock ne pose alors aucun problème. Pour ces marchandises, comme aussi pour la plupart des produits industriels, l'évaluation des résultats se fait sous forme de statistique des ventes, et sur la base des données d'inventaire permanent ou mensuel. On remarquera, à cette même occasion, que la notion d'évaluation des résultats, si elle est directement liée à la fonction des achats, ne présente pas moins d'analogie avec les opérations de contrôle des stocks. En fait, le contrôle des stocks, l'évaluation des résultats et l'étude des manquants sont trois fonctions connexes et complémentaires : il ne saurait en être autrement, puisque toute quantité achetée s'ajoute au stock, tandis que toute quantité écoulée s'en déduit.

Prévision, contrôle et revision des prix.

A l'analyse de la matière et à la surveillance des stocks, il faut ajouter un troisième élément de contrôle, plus proche du résultat final de toute opération d'achat : le prix. Celui-ci comporte à vrai dire plusieurs phases, depuis la prévision, liée à l'

analyse technologique de la marchandise, à l'étude du marché et à la conjoncture économique, jusqu'aux opérations éventuelles de révision : démarques, solde, liquidation, en passant par le contrôle proprement dit, lequel se traduit par un examen comparatif du prix de la concurrence et l'observation des statistiques de résultat des achats effectués.

Nous ne reviendrons plus sur les éléments constitutifs du prix, dont il a été longuement question à propos de la prévision des achats. Nous rappellerons simplement que la notion même du prix d'une marchandise est plus ou moins complexe selon la nature de l'entreprise, et toujours liée au taux de marque lequel peut être, soit librement choisi par l'acheteur, soit au contraire imposé à celui-ci par le fournisseur ou par les services financiers de l'entreprise.

Mais il ne suffit pas de déterminer quel sera le stock moyen en fonction du chiffre à réaliser, ni de fixer le taux de marque en rapport avec l'article ou la matière pour être assuré d'atteindre les buts envisagés, pas plus qu'il ne suffit au commerçant d'afficher une marchandise à un prix de vente qui lui réserve une marge bénéficiaire de 30 % pour qu'il soit assuré de réaliser effectivement un gain de même importance. Les problèmes sont identiques au point qu'ils se confondent en un problème unique : celui de la vente, connexe sur ce point, à celui des achats.

Transposons cette idée dans la pratique : l'acheteur introduit en référence une marchandise dont le prix de revient unitaire est 200 F. et pour laquelle il prévoit un taux de marque de 33 I/3 pour cent. Les services de vente apposeront donc une étiquette portant le prix de vente de 300 F. Est-ce à dire que l'acheteur peut d'ores et déjà compter sur un profit unitaire de IOO F. ? Certes non : une espérance de bénéfice n'est pas un bénéfice, et celui-ci ne sera réellement connu que le jour où la marchandise aura été effectivement vendue ou consommée. En fait, trois hypothèses peuvent se présenter :

I°) L'espérance se réalise et la marchandise est vendue au prix de 300 F. Le taux de marque brut de 33 I/3 % devient ipso facto le taux de marque nette, ou le bénéfice réalisé.

2°) A l'issue du délai de stock prévu par le taux de rotation, la marchandise est toujours invendue. Les rapports de vente et les notes d'inventaire confirment l'impression de mévente. Il devient indispensable d'abaisser le prix de vente de 300 à 250 F. pour accélérer l'écoulement du stock désormais excédentaire. C'est ce que l'on appelle une démarque <u>connue</u> de 50 F. Dès lors pour la marchandise vendue dans ces conditions, le taux de marque nette n'est plus que de 20 % .

3°) Enfin, troisième hypothèse, heureusement plus rare, l'acheteur peut avoir à constater la disparition ou la détérioration de la marchandise. Chaque unité dont la perte est enregistrée constitue une démarque <u>inconnue</u> de 200 F. Ce n'est plus dans ce cas une part du bénéfice espéré qui disparaît, mais bel et bien le capital d'achat.

Ainsi apparaissent trois des notions qui font suite aux prévisions pour aboutir au résultat : la démarque connue, la démarque inconnue et le taux de marque nette. Nous allons reconsidérer successivement ces éléments, avant d'en ajouter un quatrième, d'un emploi plus rare il est vrai : la surmarque.

La démarque connue.

Un point nous paraît essentiel : la démarque connue ne doit jamais servir à corriger les erreurs commises à l'achat ni à camoufler les opérations faites volontairement à un taux de marque réduit. Exemple : si l'acheteur qui espérait vendre 300 F. une marchandise achetée 200 F., apprend au moment de la mettre en vente que la même marchandise existe sur le marché à 250 F. ou que sa valeur réelle ne dépasse pas ce chiffre, le taux de marque sera fixé d'office à 20% et le prix de vente sera fixé à 250 F.

Il n'est pas toujours facile de faire admettre par l'acheteur que le prix fixé lors de la mise en vente doit pouvoir être considéré comme vraiment praticable. Si une marchandise est achetée spécialement en vue d'une vente réclame, par exemple, le prix de départ ne doit pas être supérieur à celui qui sera pratiqué durant la réclame même si le taux de marque se trouve de ce fait considérablement réduit. Nous n'ignorons pas que cette mesure désavantage l'acheteur qui travaille sur la base d'un taux de marque moyen imposé par la direction, ni que c'est là souvent une des raisons pour lesquelles il préfère alors créer une référence à un prix "artificiel" assurant son taux de marque au départ, quitte à démarquer quelques jours plus tard avec l'accord de cette même direction. Toutefois, cette pratique nous paraît fausser le sens des résultats obtenus, et nous jugeons préférable que les marchandises achetées à des conditions spéciales pour des manifestations prévues soient considérées "hors assortiment", leurs stocks et leurs prix n'influençant pas les taux de rotation et de marque imposés.

Cette réserve étant formulée en ce qui concerne le rôle que l'on serait tenté d'attribuer abusivement à la démarque connue, voyons ce qu'il en est positivement. Les mobiles et les circonstances qui entourent l'opération de démarque connue sont divers et variables selon les domaines : certaines marchandises sont systématiquement démarquées après un délai de stock prévu, tandis que d'autres acquièrent au fil du temps une valeur plus grande. Une pénurie subite de marchandises peut bouleverser toutes les prévisions de démarque, tout comme le lancement d'un produit nouveau sur le marché peut précipiter la liquidation d'une référence classique.

Au demeurant, la démarque n'est pas nécessairement appliquée à titre définitif et elle peut se répéter pour un même article, à des époques déterminées. Pareillement, un produit stocké depuis le même laps de temps dans deux entreprises peut fort bien être démarqué par l'une de celles-ci tandis que la seconde maintient son prix: il faut, en effet, considérer le genre d'entreprise, le niveau et l'importance de la clientèle, la situation géographique, la politi-

que de gestion, etc.

Quant aux mobiles de l'opération de démarque, ils peuvent exprimer une faiblesse de la politique d'achat, une tendance baissière des prix, un changement de mode, une attaque de la concurrence, une dépréciation du stock, ou encore une manoeuvre publicitaire. Voici, fort brièvement, quelques considérations relatives à ces différents points :

- Politique d'achat : Le prix pratiqué est trop élevé par rapport à la qualité de la marchandise.
L'article ne répond pas aux exigences de la clientèle.
Le contrôle fait apparaître un surstock à résorber.

- Baisse des prix : Tendance économique ou boursière.
Mesure politique ou sociale.
Réapprovisionnement à un prix inférieur.

- La mode : L'article nouveau ne rencontre pas la faveur du public.
Les achats ont été trop importants au regard de la vogue passagère de l'article (le fait s'apparente à une faiblesse de la politique d'achat).

- La concurrence : L'une des causes les plus fréquentes de démarque. Deux possibilités s'offrent à l'acheteur: suivre le mouvement en démarquant, ou retirer provisoirement l'article de la vente. Dans la première hypothèse, on s'efforcera de corriger le résultat en surmarquant un autre article ou en réalisant un réapprovisionnement à des conditions plus avantageuses; dans la seconde, on contre-attaquera avec un article similaire.

- La dépréciation : Le procédé s'applique aux pièces qui ont été exposées à l'étalage, ou détériorées par la lumière, la chaleur, l'humidité, etc. On profite généralement des ventes de soldes pour procéder à la liquidation. Parfois le contrôle marchandise fait apparaître une condition générale de mauvaise conservation ou de détérioration; dans ce cas, la mesure de démarque s'accompagnera obligatoirement de réserves formulées quant à la qualité et aux possibilités d'usage.

- La publicité : Pour autant que possible, l'acheteur doit prévoir des approvisionnements spéciaux en fonction des campagnes de vente. La démarque ne s'applique que si cet approvisionnement n'a pu être réalisé ou si l'acheteur n'a pas été averti en temps utile et doit sacrifier un article de l'assortiment courant.

Est-il possible d'établir une prévision des démarques ?

Au regard de cette place importante qu'occupent les opérations de démarque dans la fonction des achats en général et dans le contrôle des prix et des résultats en particulier, il est permis de se demander s'il n'existe aucune possibilité d'établir, au moins dans une certaine mesure, une prévision des démarques connues.

Précisons dès l'abord que toutes les méthodes appliquées demeurent résolument empiriques, encore que l'expérience, en la matière, soit d'un faible secours. En effet, les résultats acquis au cours d'une année, par exemple, ne peuvent être considérés l'année suivante qu'avec une extrême reserve, étant donné le caractère accidentel ou passager de la plupart des démarques.

On peut néammoins considérer que la prévision des stocks exprime en même temps l'ampleur du mouvement de démarque possible car, plus le stock d'une marchandise est important, et plus les risques de démarques sont élevés. Réduire l'importance des stocks - ou, ce qui revient au même, accélérer la rotation - c'est donc diminuer le risque de démarque. D'autre part, la prévision du chiffre d'affaires à réaliser commande aussi, dans une certaine mesure, l'importance des démarques : une diminution des prix peut accélérer le débit et, du même coup, combler le retard constaté dans la réalisation du chiffre d'affaires prévu. Mais par contre, la même mesure peut cependant rester inopérante et la démarque vient alors creuser davantage le recul enregistré. Au reste, le rapport entre la démarque et le chiffre d'affaires n'est ni absolu, ni général : une démarque publicitaire, par exemple, peut n'avoir aucun effet immédiat sur la vente, mais agir à retardement, alors même que la démarque a été rapportée.

De ces observations, on peut conclure que la seule méthode de prévision applicable à la démarque connue consiste :

I°) A analyser les résultats de l'année précédente en prenant soin d'écarter les éléments que l'on suppose ne pas devoir se reproduire et en tenant compte des variations de prix qui peuvent modifier sensiblement la valeur des stocks;

2°) A prévoir le montant des démarques en fonction du lancement d'articles nouveaux, de l'accroissement prévu de l'effort publicitaire, du volume des stocks ou de l'élargissement de l'assortiment.

En résumé, pas plus qu'en ce qui concerne la prévision du chiffre d'affaires ou du taux de marque, il n'existe une méthode arithmétique capable d'aboutir à la prévision infaillible des démarques. Seul un raisonnement s'appuyant sur l'expérience peut conduire l'acheteur à des prévisions logiques, aussi vraisemblables que possible.

Quand et comment démarquer ?

La prévision n'est du reste pas le seul aspect délicat que pose le problème de la démarque connue et le fait - si simple en apparence - qui consiste à procéder à l'abaissement du prix d'une marchandise demeure souvent une opération à laquelle l'acheteur ne se résoud que la mort dans l'âme. Et pourtant, l'opération de démarque est parfois indispensable. Considérons le cas d'un acheteur commercial qui possède en stock IO douzaines d'un article dont le prix de revente a été fixé à I20 F., et qui se réapprovisionne à des conditions telles que, toutes autres conditions d'exploitation restant identiques, l'article nouveau puisse être vendu IOO F. Il est évident qu'il faudra procéder à la démarque du prix de l'ancien stock, mais à quel moment ? Et de quelle manière devra-t-on procéder ?

A la vérité, les méthodes sont diverses autant que les circonstances qui les déterminent. Un acheteur-détaillant ne peut agir vis-à-vis de sa clientèle fixe comme l'acheteur d'une grande entreprise de distribution où les clients de passage sont la majorité. De même, un article de vente rapide et à gros débit ne sera pas démarqué par les mêmes moyens qu'une marchandise dont l'écoulement est lent et difficile. Voici, pour fixer les idées, comment un observateur du magazine américain Chain Store Age concrétise les méthodes de démarque selon qu'il s'agit d'une marchandise de vente difficile, de vente normale ou, au contraire de vente très facile:

VENTE DIFFICILE			
METHODE	AVANTAGES	INCONVENIENTS	REMARQUES
Baisser les prix graduellement sur une période de trois semaines avant de commencer à écouler la marchandise	Possibilité d'écouler le stock avec une perte minimum	La méthode de démarque graduelle est moins intéressante pour un magasin de détail ayant peu de clients de passage	Cette façon de procéder est particulièrement recommandée si les deux articles sont de qualité identique
Baisser au nouveau prix et ne renouveler le stock que lorsque c'est indispensable	La cadence des ventes indique comment il faut reconstituer le stock	Danger de la concurrence qui peut vendre au nouveau prix avant que le stock soit liquidé	Perte sèche pour l'acheteur et mécontentement du client qui, ayant acheté au prix fort, constate la baisse soudaine
Baisser immédiatement les prix et réapprovisionner normalement	Le volume des ventes des nouveaux articles compensera la perte subie sur les anciens	Perte sèche, mécontentement du client qui ayant acheté au prix fort, constate la baisse soudaine	On peut compléter ces mesures par un effort de vente accentué; méthode intéressante si la qualité de l'ancien stock est inférieure à celle du nouveau

VENTE NORMALE			
METHODE	AVANTAGES	INCONVENIENTS	REMARQUES
Continuer la vente au prix fort jusqu'à l'arrivée des nouveaux articles puis réajuster au nouveau prix	Une partie de l'ancien stock peut s'écouler au prix fort, on évite ainsi une perte	Mécontentement du client ayant acheté au prix fort. Le magasin donne l'impression d'écouler de vieux stocks	Les anciens et les nouveaux articles sont vendus en même temps
Continuer à vendre au prix fort pendant deux semaines et, à partir de la troisième semaine, vendre l'ancien stock et le nouveau au même prix	Une partie de l'ancien stock peut être ainsi écoulée au prix fort, ce qui évite une perte sèche	Mécontentement du client qui a acheté au prix fort	Il est avantageux d'annoncer la liquidation du stock
Vendre les deux articles à un prix moyen	Méthode intéressante si le stock ancien est important; empêche une chute trop marquée des prix	Le client supporte la perte. La concurrence peut vendre à un prix inférieur si elle n'a pas de stock à écouler	Suivre de près les agissements de la concurrence
Procéder à la démarque immédiate de l'ancien stock	Le volume des ventes du nouvel article compensera la perte sur l'ancien	Perte sèche qui peut être inutile. Mécontentement du client qui a acheté au prix fort	Cette mesure, complétée par un effort de vente, est intéressante si la qualité de l'ancien stock est inférieure à celle du nouveau

VENTE FACILE			
METHODE	AVANTAGES	INCONVENIENTS	REMARQUES
Vendre le nouveau stock au prix fort	Cette méthode permet de profiter de l'engouement de la clientèle	Freine la tendance à la baisse	L'article doit être de bonne qualité. Surveiller la concurrence
Vendre au prix fort jusqu'à l'arrivée du nouveau stock puis démarquer	L'ancien stock est partiellement écoulé sans perte	Mécontentement du client qui a acheté au prix fort	Activer la vente au prix fort. Surveiller la concurrence
Poursuivre la vente de l'ancien stock sans sortir le nouveau	Cette méthode évite toute perte sèche	Mais elle risque de ruiner la réputation du magasin	Démarque forcée lorsque la concurrence vend au nouveau prix

La comptabilisation des démarques

Toute démarque entraîne ipso facto une série d'opérations comptables qui ne sont pas nécessairement du ressort direct de l'acheteur mais dont celui-ci doit néammoins être informé.

En principe, la démarque est effectuée grâce à un formulaire détachable d'un carnet dans lequel est conservé un duplicata, et transmis au service comptable. Lorsque l'acheteur assume lui-même la comptabilisation, il peut se contenter d'enregistrer la démarque dans un carnet dont les feuillets sont classés par catégories d'articles. Périodiquement, ces bordereaux de démarque sont centralisés, soit par l'acheteur, soit par le service comptable, et comparés avec les prévisions. Cette comparaison permet à l'acheteur de contrôler l'efficacité de ses prévisions, de les reviser éventuellement ou de modifier sa politique d'approvisionnement en conséquence. Les prévisions ultérieures seront d'autant plus aisées à établir et d'autant plus précises qu'elles s'appuieront sur des résultats antérieurs plus nombreux.

D'une part, cette comparaison des démarques effectuées avec les résultats décèle les écarts dus à des causes imprévisibles : décisions arbitraires de la direction, facteurs impondérables de l'économie, etc. D'autre part, elle fournit à l'acheteur l'occasion de calculer exactement l'incidence de chaque mesure prise et de choisir, en conséquence, celles qui entraînent les pertes minima.

La démarque inconnue

Par définition, la démarque inconnue exprime la valeur de toute marchandise qui a disparu du stock sans avoir été vendue ou réalisée et qui, par voie de conséquence, représente une perte sèche totale pour l'entreprise. Sous cette catégorie, on range les marchandises perdues ou volées, celles détruites ou détériorées à tel point qu'elles ne sont plus utilisables, les pertes résultant du métrage, du pesage, de la freinte après réception, des échantillons prélevés,etc.

Traditionnellement, c'est lors des inventaires que l'on estime, par comparaison entre le stock théorique et le stock réel, le montant de la démarque inconnue. A ce moment, en effet, on obtient la situation suivante :

Le montant du stock à l'inventaire précédent (prix de vente),

augmenté du montant des achats pour la période envisagée (prix de vente, marque brute),

et diminué du total des démarques connues et du chiffre d'affaires réalisé,

donne la valeur théorique du stock au nouvel inventaire (prix de vente).

La différence entre cette valeur théorique et la valeur réelle qui ressort du contrôle des stocks fait apparaître le montant de la démarque inconnue.

On notera pourtant que certaines démarques inconnues sont effectivement constatées en cours d'exercice. Ce sont, par exemple, les casses et détériorations pour autant qu'elles fassent l'objet de notes remises à l'acheteur ou au service comptable. Il est intéressant de calculer dans quelle proportion ces éléments interviennent dans la démarque inconnue car, d'une part, on pourra évaluer exactement l'importance des démarques dont les origines demeurent indéfinies et, d'autre part, on réussira plus souvent à prendre des mesures propres à diminuer le volume des casses ou des détériorations.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la prévision de la démarque inconnue est relativement facile. L'expérience prouve, en effet, que pour un type de marchandise déterminé - et sauf accident bien entendu - le taux de démarque inconnue suit les fluctuations du stock et varie proportionnellement au chiffre d'affaires réalisé. Il en résulte que le taux de démarque inconnue est essentiellement variable d'un rayon à l'autre. La comparaison du taux réalisé avec le taux prévu doit permettre d'attirer l'attention le cas échéant, sur les rayons où les disparitions ont été anormales.

La surmarque

Encore qu'elle soit assez rare, nous ne pouvons négliger l'opération de surmarque, qui consiste en une augmentation du prix de vente fixé à l'origine.

Dans certaines circonstances, la surmarque peut avoir des origines analogues à celles de la démarque : une erreur dans l'estimation du prix de vente par rapport à la qualité, par exemple. De même un stock acheté en vue d'une vente réclame peut être surmarqué - si l'article en vaut la peine - à la fin de la campagne. Quelquefois, la surmarque résulte d'une mesure générale - officielle ou non - d'augmentation des prix. La création de nouvelles taxes ou la libération de marchandises, précédemment soumises au régime des prix imposés, sont d'autres raisons de surmarque. Enfin lorsque l'acheteur est contraint de démarquer les prix de certains articles pour répondre à une attaque de la concurrence, alors même qu'il dépasse déjà le montant de ses prévisions de démarque, il s'efforce souvent de compenser la perte supplémentaire par une surmarque appliquée, fût-ce temporairement, à une autre catégorie de marchandises.

Le caractère exceptionnel de l'opération justifie le fait que l'on n'établira généralement pas de prévisions pour les surmarques. Notons simplement qu'elles se comptabilisent en déduction de la démarque. Quant à la notion d'une surmarque "inconnue", elle n'est concevable que dans l'hypothèse d'erreurs comptables ou dans celle

de marchandises omises à l'inventaire précédent.

Contrôle et revision
du prix des commandes

Si le jeu traditionnel des démarques appartient principalement au domaine des achats commerciaux - on est rarement amené, en effet, à diminuer le prix d'une matière approvisionnée en vue de la transformation - l'acheteur industriel connaît, pour sa part, un aspect particulier du problème, étroitement lié à la fonction du contrôle. Dans la pratique, il est en fait fréquent que l'acheteur soit l'objet, de la part de ses fournisseurs, de demandes de hausse des prix sur des commandes en cours d'exécution, non encore livrées ou partiellement exécutées. On peut se demander quelle est alors sa position et quelle politique il doit adopter.

Selon le principe même de toute transaction commerciale conclue d'une manière ferme sur la base d'un contrat en bonne et due forme - et le bon de commande signé de l'acheteur et accepté par le fournisseur en tient parfaitement lieu - on est en droit d'imposer un refus catégorique à toute demande d'augmentation des prix postérieure à la date d'acceptation de la commande par le fournisseur. Cette acceptation, en effet, engage formellement ce dernier, lequel est dès lors tenu de s'exécuter aux conditions convenues de qualité, de délais, et aussi, de prix. Quels que soient les motifs invoqués, on pourra donc toujours lui rétorquer qu'il lui appartenait de prendre toutes dispositions pour assurer l'exécution, y compris éventuellement un approvisionnement suffisant en matières premières. Telle est la règle générale, valable sans discussion, à moins bien entendu que ledit fournisseur n'ait fait stipuler dans le contrat que les conditions de prix étaient réservées en fonction de tels éléments ou après telle date.

Quoi qu'il en soit, l'expérience et la pratique des opérations d'achat prouvent qu'un terrain d'entente est de loin préférable à l'application pure et simple d'une règle aussi rigoureuse. Un arrangement vaut toujours mieux qu'une rupture définitive dont l'acheteur pourrait avoir à se repentir par la suite et, dans chaque cas, les justifications du fournisseur doivent être étudiées avec la plus grande compréhension. Ces justifications sont du reste diverses et fort nombreuses, au point que nous ne pouvons songer à les envisager toutes ici. Force nous sera de limiter notre analyse du problème à quelques-uns des aspects les plus courants qu'il peut présenter.

Ainsi que nous venons de le rappeler, le fournisseur devrait être à même de couvrir tous ses besoins en matières premières pour l'exécution de la commande qu'il accepte; il n'aurait de la sorte à craindre aucun risque de hausse résultant de l'évolution du marché de ces matières. Cependant, il est parfaitement admissible que le fournisseur n'ait pas la possibilité matérielle de s'approvisionner en temps utile, par suite du contingentement de la matière par exemple, ou en raison des formalités d'importation. Sans doute

peut-on rétorquer qu'en pareil cas son devoir serait d'aviser aussitôt l'acheteur, lequel pourrait alors annuler la commande ou limiter la quantité en fonction de l'approvisionnement réalisé, et l'on conçoit fort bien que le fournisseur qui n'agit pas de la sorte consent implicitement à supporter lui-même le risque d'une hausse éventuelle des prix. Il est exceptionnel, toutefois, que l'on applique rigoureusement la règle, et le fait s'explique parce que la collaboration entre les parties est une condition sine qua non de réalisation des affaires commerciales de toute nature.

Au demeurant, on ne peut écarter l'hypothèse d'un fournisseur lui-même aux prises avec un producteur contraint d'appliquer une hausse sur le prix de marchandises commandées en temps utile mais livrable à des délais échelonnés et facturées au tarif du jour de la livraison. Dans tous les cas où l'acheteur jugera fondée la justification de son fournisseur, il revisera les prix d'achat en se référant à l'étude initiale du prix de revient, telle qu'il aura eu soin de la faire lors de la discussion de l'offre, et ce afin de rester dans les limites compatibles avec les possibilités d'emploi ou de revente de la marchandise envisagée.

De toute manière, la hausse devra se limiter strictement à la dépense supplémentaire effectivement subie par le fournisseur, à l'exclusion de toute marge bénéficiaire calculée au prorata de cette nouvelle dépense. Il est équitable, en effet, que le sacrifice ne soit consenti qu'à raison de la plus-value réelle de la matière employée.

Il en va tout autrement lorsque la demande du fournisseur résulte d'une hausse sur le coût de la main-d'oeuvre, hausse qui, dans la plupart des cas, intervient brutalement et impérativement, de sorte que l'on s'accorde à considérer que la responsabilité du fournisseur ne peut être mise en cause. Ici encore, s'il est vrai que l'acheteur est fondé à rejeter une demande d'augmentation pour autant que la commande ait été passée à prix ferme, il est tout aussi évident que l'intérêt bien compris de cet acheteur lui dicte la conciliation.

Reste à préciser de quelle manière et dans quelle mesure la hausse sur le coût de la main-d'oeuvre peut s'appliquer à la commande. Il semble bien que la méthode la plus rationnelle consiste à faire préciser par le fournisseur, d'une façon détaillée, l'état d'avancement ou d'exécution de la commande au moment où s'applique la hausse, de manière à limiter ses effets à la partie non exécutée. On tiendra compte éventuellement du retard d'exécution dont le fabricant pourrait être tenu responsable : il va de soi qu'une commande dont la date de livraison avait été fixée au 15 juin ne pourrait supporter les effets d'une hausse de main-d'oeuvre survenant le 16 juin pour la seule raison qu'elle n'a pu être exécutée en temps voulu.

L'étude du degré d'application est quelquefois beaucoup plus nuancée : c'est ainsi que dans des fabrications où les opérations peuvent être effectuées séparément sur une certaine quantité de ma-

tière, il y aura lieu de calculer l'augmentation réelle du prix de revient en fonction des quantités traitées à chaque stade de fabrication. Dans l'industrie textile, par exemple, ce calcul tiendra compte des quantités de matière soumises respectivement à la teinture, à la filature, au tissage, à l'apprêtage, et enfin de celles en attente de livraison. De toute manière, l'observation faite précédemment reste d'application, à savoir que la hausse portera strictement sur le montant des frais supplémentaires supportés par le fournisseur, à l'exclusion de tout pourcentage de bénéfice.

Une dernière catégorie d'augmentation possible des prix vise les frais de fabrication ou d'exploitation. On conçoit, en effet, que dans la mesure où il n'aurait pas pu en être informé préalablement à l'établissement de son offre, le fournisseur est irresponsable des effets d'une hausse du prix de l'électricité, du charbon, des moyens de transports, des assurances, ou d'autres facteurs similaires qui influent sur son prix de revient. Encore le principe est-il fort discutable, car d'aucuns considèrent qu'une documentation bien organisée prévient aisément les risques de l'espèce, lesquels sont du reste inhérents à toute activité professionnelle. Il est bien vrai que les fluctuations boursières n'influencent pas le cours des opérations conclues et que, pareillement l'acheteur peut considérer que le fait même de la commande de met à l'abri des impondérables qui peuvent survenir avant la livraison.

Là où elle est admise, la justification d'une revision des prix basée sur une augmentation des frais de fabrication ou d'exploitation trouve une solution équitable dans un partage de la charge entre le fournisseur et l'acheteur, chacun supportant ainsi partiellement les effets de la hausse. Au demeurant, cette solution de partage s'inspire d'un principe de sagesse qui devrait faire admettre à l'une comme à l'autre des parties en présence qu'elles sont associées et non rivales, qu'elles ne s'opposent donc pas mais collaborent à la satisfaction finale du consommateur, cet "acheteur" particulier dont dépendent en fin de compte, tous les producteurs et tous les acheteurs professionnels.

Le contrôle des résultats

Un aboutissement qui n'en est pas un

A la prospection initiale du marché des approvisionnements se lient l'analyse des matières, la détermination des spécifications et, parfois, la réception en cours de fabrication. De même, à l'opération d'approvisionnement proprement dite, s'ajoutent les notions de prévision et de contrôle des stocks. Enfin, l'utilisation, la revente ou la consommation des marchandises ne se conçoivent pas sans une étude préalable et un contrôle permanent des prix.

Au demeurant, l'activité de l'acheteur dans le domaine du contrôle ne s'arrête pas là, puisque le point capital reste à en-

visager : le résultat auquel vise naturellement toute opération d'achat, soit directement par la revente, soit indirectement par la mise en fabrication d'objets ou la transformation de matières. Ce résultat - ou pour employer le langage professionnel, ce "chiffre", il ne suffit pas de le prévoir en fonction d'un budget, d'un taux de rotation, d'une politique de stock et de consommation. Il faut encore, et surtout, en étudier l'évolution, en contrôler la réalisation. Or, non seulement la vente ou la consommation ne découlent pas automatiquement de l'achat, mais elles ne suffisent pas à garantir un résultat prévu : seules la permanence du marché, la régularité de la consommation autoriseraient, dans une certaine mesure, cet automatisme.

On sait, en effet, comment une marchandise peut conquérir un marché - progressivement ou soudainement -, connaître la vogue, traverser des périodes de mévente, se stabiliser, prendre rang parmi les "classiques", s'effacer au profit d'une nouveauté, se transformer, reconquérir sa place, etc... Ces faits ne sont guère exceptionnels : il en est ainsi pour la grosse majorité des articles d'un assortiment. L'évolution même de ces faits n'est ni régulière, ni systématique : tantôt elle se révèle à une cadence quasi quotidienne, tantôt elle demeure saisonnière, ou tout simplement imprévisible et inattendue. Par surcroît, les facteurs qui influent sur l'évolution du marché d'un produit quelconque sont eux-mêmes variables, qu'il s'agisse de production, d'exploitation, de politique économique, de rapports sociaux, de conditions climatiques, etc... et n'agissent pas nécessairement avec la même intensité. Toutes ces conditions rejoignent l'étude du marché, mais considérée sous un angle différent de celui que l'on adopte généralement. Il ne s'agit plus en effet, de prévoir un marché ou de pressentir les réactions d'une clientèle, mais bien de suivre, de noter, de contrôler les réactions de cette clientèle et les résultats de ce marché, de manière à pouvoir, à tout moment et rapidement, corriger la position acquise et, éventuellement, modifier la politique d'approvisionnement afin d'atteindre, si possible, le but initialement fixé.

Avant d'analyser les étapes - et surtout les moyens pratiques - du contrôle appliqué au résultat, nous mettrons l'accent sur un dernier point : le contrôle des résultats n'est pas tout entier postérieur aux autres opérations envisagées sous la même rubrique, comme pourrait le laisser supposer la place que nous lui consacrons. En fait, il s'applique aux opérations fondamentales des achats chaque fois que l'on a en vue le chiffre à réaliser. Il est évident que, dès la prospection des sources d'approvisionnement, par exemple, et dès l'analyse des matières premières, c'est le résultat final que l'acheteur envisage. De même, la constitution du stock met en cause la valeur réelle du résultat, lequel dépend aussi du prix et des conditions d'achat.

Les étapes et les moyens

La pratique du contrôle des résultats est heureusement plus

simple que le laisserait supposer un tel préambule, et il est rare, au demeurant, que l'acheteur ait à envisager ses multiples possibilités. Le choix des limites et des moyens de contrôle est toujours affaire de raisonnement et il convient de fixer, tout d'abord, le but que l'on poursuit, but qui peut être fort différent d'une catégorie d'entreprises à l'autre.

Dans le domaine de l'approvisionnement industriel par exemple, les répercussions du coût des matières employées sur le prix de revient de la fabrication et des délais de livraison des commandes sur la cadence de production empruntent le pas sur toutes considérations voisines. Envisageons un stock de matières premières constitué en vue de la fabrication d'un assortiment d'objets finis. Une simple statistique basée sur l'inventaire permanent permet de connaître au jour le jour l'état des sorties et d'en déduire la cadence de production. Une spécification précise de chaque matière ou, plus simplement encore, la collaboration du chef de production permet en outre de déterminer la composition et l'importance relative des séries mises en fabrication. Sur la base de ces renseignements, on peut alors prévoir les besoins en matières accessoires de finissage (peintures, laques, tampons de polissage, etc.) ou en accessoires (ferrures, poignées, etc.) contrôler l'état des stocks et, le cas échéant, adresser les commandes de réapprovisionnement en fonction des délais de fourniture et de la cadence de fabrication.

Evidemment, le processus de cet exemple est simplifié à l'extrême, tandis que, dans la plupart des cas pratiques, interviennent des modifications qui, précisément, font ressortir davantage l'utilité du contrôle. Il arrive notamment qu'on décide d'abandonner une matière première traditionnelle au profit d'un produit nouveau : le problème consiste alors à assurer l'approvisionnement jusqu'à première livraison de ce produit, sans qu'il subsiste ensuite un stock inutilisable. D'autre part, l'acheteur doit savoir si les accessoires qui accompagnaient la matière première traditionnelle s'appliqueront également au produit nouveau. Dans la négative, une prospection spéciale du marché sera sans doute indispensable et la nouvelle mise en fabrication peut se trouver retardée à cause des délais de livraison d'un seul de ces accessoires. Quelquefois aussi, l'ancien procédé de fabrication doit être maintenu jusqu'à épuisement des stocks de matières ou d'accessoires fabriqués spécialement et que l'évolution envisagée rendrait inutilisables. Bien entendu les résultats doivent être, dans ces circonstances, systématiquement contrôlés, surtout si les nouveaux procédés de fabrication sont adoptés par les concurrents.

Après quoi, le même contrôle conserve toute son importance au regard du jugement qu'il importera de porter sur l'état du nouveau marché. On ne peut exclure d'office l'hypothèse d'un échec, la révélation d'un défaut de matière ou d'application, et la nécessité de revenir aussi rapidement que possible en arrière, c'est-à-dire de reconstituer un stock de matières permettant de reprendre la fabrication selon l'ancienne formule. Même en cas de succès, l'étude attentive de la cadence de consommation doit permettre la mise au point d'un taux de rotation approprié, la répartition du bud-

get d'achat et la détermination des époques d'approvisionnement.

Nous arrêterons là ce bref exposé du point de vue industriel. L'ampleur même de la question et l'intérêt fondamental qu'elle présente aux yeux de l'entreprise, font qu'elle déborde rapidement les préoccupations de l'acheteur pour rejoindre celles des ingénieurs et du chef d'entreprise, lesquels seront disposés à lui prêter leur concours. Il suffit donc, d'une manière générale, que l'approvisionneur industriel soit attentif à cet aspect particulier de sa mission, et qu'il sache appuyer son activité sur les données fournies en temps opportun par les intéressés. Il s'agit avant tout d'une question d'organisation, en fonction de laquelle les résultats fournissent les éléments d'un contrôle qui doit permettre à l'acheteur comme aux autres membres des cadres dirigeants de vérifier l'efficacité du processus établi ou d'en déceler les faiblesses.

Cette organisation, comme il a été exposé d'autre part, comporte des dispositifs d'approvisionnement fondés sur la spécification des matières et les délais de livraison. On sait que l'établissement d'un devis entraîne d'office la vérification des stocks de matières dont la consommation est prévue et l'établissement d'un bon de sortie provisoire destiné à alerter l'acheteur. De même le délai d'exécution d'une fabrication ne peut être fixé, dans certains cas, qu'en fonction des délais d'achat des matériaux requis. D'autre part, la spécification précise des matières, de leurs usages et de leurs caractéristiques permet l'établissement du prix de revient le plus strict et l'obtention de produits qui répondent exactement aux exigences de la fabrication et de la consommation. Le contrôle des résultats portera donc principalement sur les divergences entre les produits achetés et les produits commandés, entre les délais effectifs et les délais prévus, et aussi entre les prix pratiqués et les prix calculés.

L'examen de ces divergences - et des pertes qui en résultent- fera apparaître les défauts d'organisation, les fautes incombant à l'achat, comme aussi la part due au hasard. La tâche de l'acheteur consistera à corriger ses erreurs, à éclairer la direction sur les faiblesses du dispositif d'organisation, et à tenter de minimiser l'influence possible des facteurs extérieurs sur la politique d'exploitation de l'entreprise. Considérée sur un plan général, cette dernière tâche apparaîtra sans doute comme théorique plutôt que pratique, comme idéaliste bien plus que matérielle. Pourtant, l'expérience prouve que les erreurs d'achat et les déficiences d'organisation reposent fréquemment sur des questions de détails, aisées à résoudre et à corriger. Quant aux facteurs extérieurs, s'il n'est pas toujours facile d'en prévoir la répercussion malgré les ressources d'une documentation bien tenue, il n'en reste pas moins que l'on peut souvent en minimiser les effets à la condition d'intervenir en temps opportun. La méthode classique consiste à répartir les commandes entre différents points d'approvisionnement, de manière à éviter que la défaillance d'une de ces sources entraîne la pénurie, ou que l'augmentation des prix dans un secteur aboutisse à la hausse inévitable du prix de revient.

Il n'est pas moins intéressant d'envisager le même problème sous l'angle de vue de l'acheteur commercial, pour qui le contrôle des achats doit surtout faire apparaître dans quelle mesure l'assortiment répond aux besoins de la clientèle et jusqu'à quel point les prix pratiqués sont compatibles avec la tendance générale du marché concurrent. Dans ce sens, deux éléments de base sont à considérer : le "marché clientèle" et la "comparaison concurrence". Quant au moyen le plus communément employé pour contrôler les résultats, il consiste à suivre du plus près possible l'évolution des stocks ou, si l'on préfère, la cadence des ventes.

Le marché clientèle

Pour aborder le vif du sujet, nous rappellerons que le premier approvisionnement d'une marchandise s'appuie généralement sur les données fournies par l'étude du marché, laquelle met en relief les conditions possibles d'achat ainsi que les débouchés accessibles, et aboutit à la détermination de l'intensité d'intérêt que suscitera probablement la marchandise dont on envisage l'approvisionnement. C'est par comparaison avec cette prévision de consommation que l'on s'efforcera de contrôler les résultats.

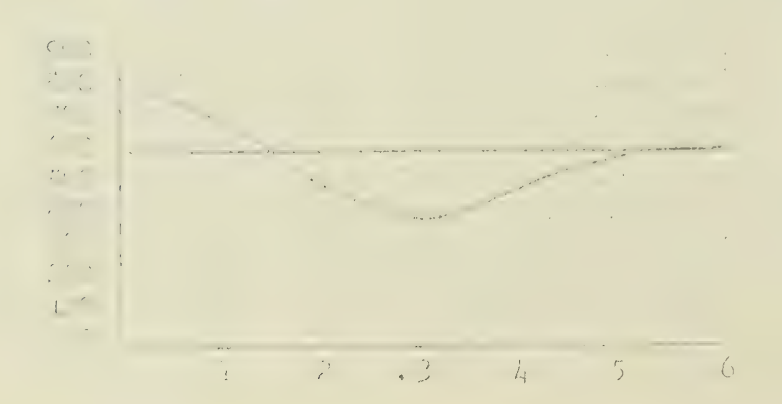
Analysons, à titre d'exemple, quelques cas de cette espèce :

Premier cas : L'étude prévoit une vente mensuelle de 600 pièces, ce chiffre étant considéré comme l'indice d'une bonne vente. La cadence des ventes effectives s'établit comme suit :

1er mois :	800	pièces
2e mois :	700	id
3e mois :	500	id
4e mois :	400	id
5e mois :	500	id
6e mois :	600	id
7e mois :	600	id

etc......

Ce qui se traduit par le graphique suivant :



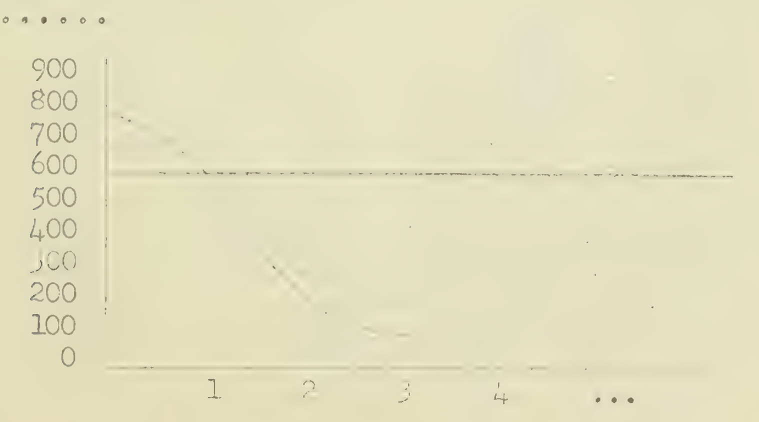
On constatera que l'article, après un premier élan et la période de stagnation qui s'ensuit, atteint au 6e mois son niveau de stabilisation. En l'occurence, ce niveau coïncide avec la prévision établie. On peut donc estimer que le résultat est excellent, tout en prévoyant que la consommation future - du fait de la saturation progressive du marché ou de la lassitude du public, par exemple - se situera entre 500 et 600 pièces par mois. Cette nouvelle prévision suppose, bien entendu, que la qualité du produit restera constante, de même que son prix, et elle ignore volontairement les réactions probables de la concurrence ou l'apparition sur le marché d'un produit similaire. Nous avons insisté à suffisance sur le fait que toute prévision est à courte échéance dès qu'il s'agit de marché commercial, pour qu'il soit inutile de rappeler ici à l'acheteur que la prudence s'impose toujours en matière de réapprovisionnement.

De même, une analyse pratique des résultats tiendra compte de l'influence saisonnière, des conséquences de la publicité et des autres facteurs extérieurs dont il a été question à plusieurs reprises déjà. Malgré la complexité des éléments qui se greffent sur l'opération de contrôle, on tirera des chiffres ou de leur représentation graphique un enseignement valable.

Avant de passer à l'examen d'un deuxième cas, nous noterons que pour la facilité de l'exemple, les prévisions et les résultats ont été évalués en <u>quantités</u>. Bien qu'il en soit parfois de même dans la pratique, il est cependant préférable de chiffrer ces données en <u>valeur</u>, calculée au prix de vente : en effet, on pourrait aisément écouler la <u>quantité</u> voulue d'une marchandise sans réaliser pour autant le chiffre prévu, en raison des démarques et des pertes subies. Ceci dit, voyons la suite de notre exposé :

<u>Deuxième cas</u> : En partant des mêmes prévisions - 600 pièces par mois - on constate que la cadence des ventes évolue comme suit :

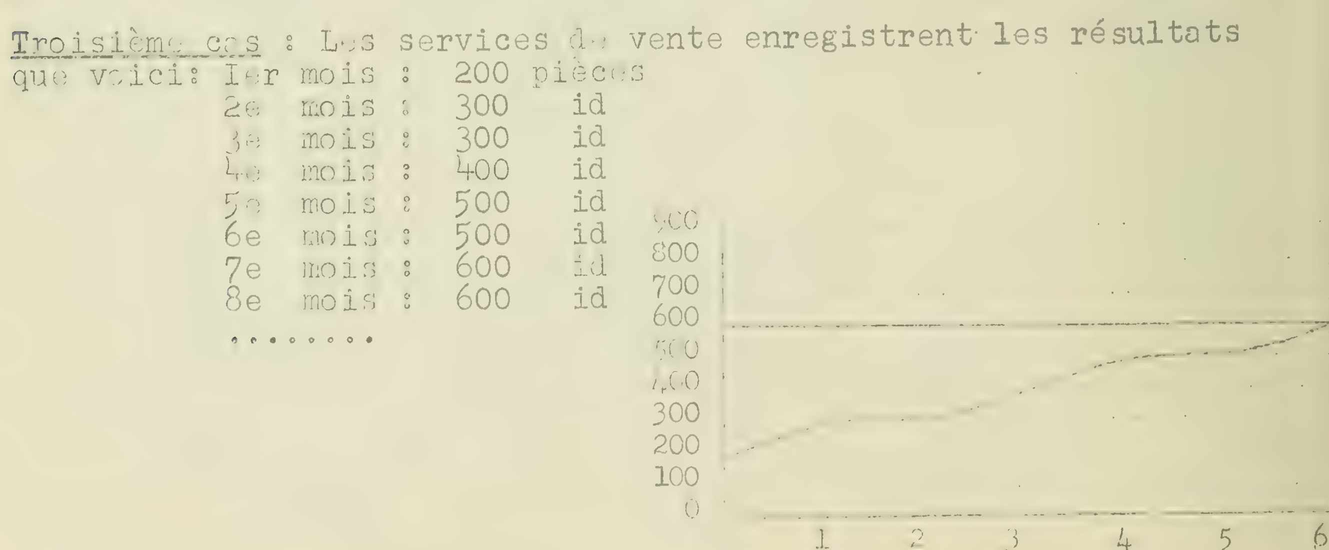
Ier mois : 800 pièces
2e mois : 600 id
3e mois : 200 id
4e mois : 100 id
....



Considérons les faits : après un départ excellent, la chute s'accentue et se confirme ; c'est, à défaut d'un redressement peu probable, la condamnation de l'article. Est-ce à dire que la faute incombe à l'acheteur si le résultat prévu n'est pas atteint ? Oui, dans la mesure ou l'on peut supposer que la mévente résulte d'un approvisionnement insuffisant en dépit des avertissements de la direction des ventes; non, si le stock est suffisant et la présentation de la marchandise satisfaisante, tandis que le consommateur se dérobe. Le premier engouement du public prouve en tous cas que l'étude du marché avait été bien conduite et que la marchandise répond à un besoin de la clientèle comme à son pouvoir d'achat. Dès lors, l'effondrement qui s'ensuit ne peut signifier que le mécontentement du consommateur au regard d'un article qui ne tient pas ses promesses, ou dont les conditions d'usage ou de conservation ne répondent pas à son attente.

Si l'enquète menée chez les principaux concurrents confirme cette opinion, il importe de stopper sans retard les approvisionnements et de liquider la marchandise, même au prix d'un sacrifice financier. Mieux vaut, en effet, subir un échec dont on ne peut être tenu pour responsable et qui porte sur un seul article de l'assortiment, que de conserver un stock inerte dont l'influence néfaste sur le taux de rotation moyen du département ira s'aggravant sans cesse. Evidemment, on pourra nous rétorquer que l'échec implique toujours, tant soit peu, la responsabilité de l'acheteur, lequel devait découvrir, par l'analyse ou l'expérimentation, les faiblesses de la marchandise. C'est bien notre avis, et l'insistance que nous avons mise à démontrer l'utilité d'une étude préalable de la matière ou de l'échantillon en témoigne à suffisance. Cependant, bien des causes d'échec demeurent imprévisibles, même pour les acheteurs chevronnés, et nous pourrions citer plusieurs produits d'une qualité indiscutable, d'un prix parfaitement étudié et d'un usage rationnel qui n'ont pas obtenu la faveur du public.

Toujours en nous basant sur les données premières de notre exemple, envisageons une nouvelle hypothèse :

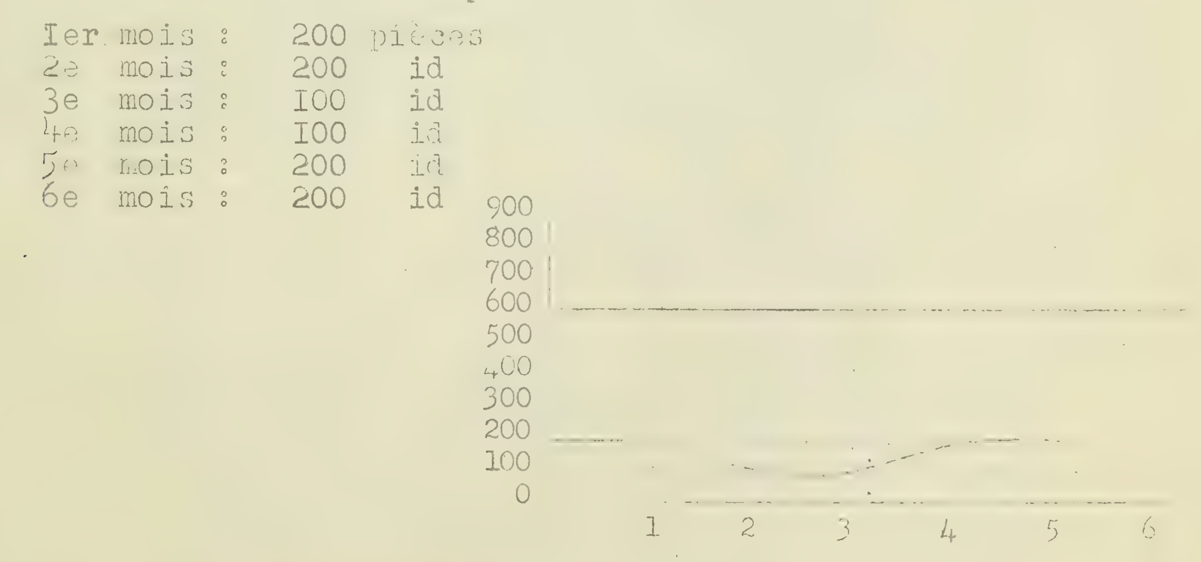


L'analyse de ces résultats révèle, cette fois, une progression lente mais continue de la consommation, pour atteindre après huit mois les prévisions fixées au départ. Ce résultat reste médiocre et ne répond pas à l'attente de l'acheteur. Le retard accumulé au cours des sept premiers mois de vente peut compromettre le chiffre d'affaires global du département et, vraisemblablement, le taux moyen de rotation des stocks. Pareil handicap découle parfois d'une simple erreur d'appréciation lors de l'étude du marché : la clientèle que l'on croyait intéressée et gagnée d'avance demeure indifférente et doit être conquise progressivement. La seule solution consiste à "forcer" le marché, grâce à un effort publicitaire éventuellement appuyé par le fournisseur. Un produit méconnu, mais doté de solides qualités, peut ainsi combler rapidement la mévente due au manque d'information du public.

L'excuse n'est toutefois valable que pour certains produits, et ne justifie en aucun cas la perte de vitesse accusée par une marchandise connue sur le marché. Dans cette dernière hypothèse, et pour autant que le besoin existe de même que le pouvoir d'achat, la lenteur de la vente peut être due à la présentation défectueuse en magasin, à la carence de l'approvisionnement ou à la réticence du vendeur. On rencontre dans tous les secteurs commerciaux des vendeurs peu enclins à mettre en valeur telle marchandise ou résolument adversaires d'un article déterminé. Nous noterons en passant qu'on connaît aussi des ingénieurs et des techniciens qui, pour des motifs subjectifs, se refusent à employer les matières premières enmagasinées. Sans prétendre analyser ici les raisons - vraies, fausses, ou simplement sentimentales - qui guident les uns et les autres, force nous est d'insister sur les effets défavorables que peuvent entraîner leur inertie ou leur mauvaise volonté.

Quatrième cas : Pour terminer cette analyse comparative des résultats et des prévisions fondées sur l'étude du marché clientèle, référons-nous aux chiffres ci-après :

Ier mois	:	200	pièces
2e mois	:	200	id
3e mois	:	100	id
4e mois	:	100	id
5e mois	:	200	id
6e mois	:	200	id



Il n'y a ici nulle équivoque possible ; les prévisions établies surestiment largement la capacité du marché à l'égard de l'article, de sa qualité, de son prix ou des usages auxquels il est destiné. L'acheteur avait prévu le stock en fonction d'une cadence mensuelle de vente de 600 pièces, un chiffre d'affaires proportionnel, un taux de rotation et un taux de marque qui coïncident avec les directives reçues pour l'ensemble de son département. Or, la réalité bouleverse toutes ces données : le chiffre d'affaires ne sera pas atteint, le taux de rotation est freiné, le stock accuse un excédent, et le ressort général est atteint, directement ou indirectement.

Faut-il en déduire que la marchandise est à liquider et la référence à supprimer de l'assortiment ? Nous ne le pensons pas, à moins que tout article dont la cadence moyenne de vente n'atteint pas un chiffre donné, soit banni d'office comme c'est parfois le cas dans les entreprises à prix uniques. Sinon, la solution consiste à ramener les prévisions au niveau réel des possibilités, et à revoir le stock en conséquence. Quant à la perte subie durant l'expérience, on s'efforcera de la compenser par des conditions d'achat plus avantageuses ou l'introduction d'un article supplémentaire à gros débit.

La comparaison concurrence

Il y aurait beaucoup à dire encore, au sujet de l'analyse des résultats par rapport à l'étude du marché clientèle, et notre exposé pourtant déjà long ne porte que sur quelques hypothèses relatives à un seul des nombreux cas d'espèce qui peuvent se présenter. En fait, le problème offre autant d'aspects différents qu'il existe de catégories d'entreprises et de spécialisations des achats. Dans ces conditions, on comprendra aisément que nous nous limitions à cette seule illustration, pour incomplète qu'elle demeure.

Mais conjointement à cette analyse, l'acheteur se doit d'établir une comparaison objective entre ses propres résultats et ceux qui ressortent de l'étude du marché concurrent. C'est au stade de la grande entreprise de distribution que cette fonction de comparaison "concurrence" apparaît le plus largement développée, et l'on peut ainsi concrétiser ses buts et ses moyens :

- Contrôle général des assortiments et des prix pratiqués par les concurrents directs;
- Etude spéciale par article ou département d'achat, en fonction des offres de fournisseurs ou des révisions de l'assortiment;
- Observation des manifestations de vente et de publicité(I).

(I) Notons ici que l'organisation d'un tel service varie sensiblement d'une entreprise à l'autre, selon la politique de vente adoptée, l'étendue du marché prospecté, la spécialisation plus ou moins poussée dans certains domaines, le nombre et la puissance des concurrents, etc. L'appellation même du service ne présente rien de rigoureux : d'aucuns préfèrent l'étiquette "Documentation", et d'autres se contentent de le baptiser "Service Spécial". Nous avons adopté le vocable "comparaison" parce qu'il évoque l'essentiel de la fonction dévolue à ce service.

D'une manière générale, l'organisation de cette fonction est basée sur une répartition des différents assortiments suivis entre un certain nombre de comparateurs (ou comparatrices), chacun ayant la charge d'un ensemble de références groupées autant que possible par analogie. On peut réunir, par exemple, les articles de faïence, de porcelaine, de verrerie, ainsi que leurs accessoires, le tout constituant ce que l'on appelle communément le "groupe ménage". Dans la mesure où l'étendue des assortiments le permet, on confie parfois aux soins du même observateur des références d'ordres différents mais qui s'apparentent par les méthodes de vente appliquées ou par le caractère spécial de leur clientèle. C'est le cas, notamment, pour les produits d'alimentation, de droguerie et d'entretien.

Quant aux comparateurs (ou comparatrices), ils sont choisis autant que possible en fonction de la spécialisation acquise dans les domaines où ils auront à exercer leur surveillance; le cas échéant, ils sont spécialement formés à cet effet. Le contrôle des assortiments et des prix pratiqués par les concurrents directs s'effectue généralement à l'aide d'un formulaire qui peut être conçu de la manière suivante :

BORDEREAU DE COMPARAISON

Groupe: Section: (I)Comparateur :

Acheteur : .... (2)Date ....

DESIGNATION ET CARACTERISTIQUE DE L'ARTICLE (3)	P.V.U. (4)	C I (5)	C 2	C 3	C 4

Notes : (I) Chaque bordereau groupe des références relatives à un même secteur des achats ceci afin de permettre une répartition entre les acheteurs intéressés.
Exemple : Groupe "ménage", section "faïence".

(2) En fonction de la répartition envisagée, on note le nom de l'acheteur intéressé, à qui sera transmis le document. Cette indication précise aussi la responsabilité de chaque acheteur aux yeux de la direction mise en possession d'un duplicata de tous les bordereaux de

comparaison.

(3) Les désignations sont nuancées selon les facteurs de qualité, d'aspect, d'usage, etc. Dans certaines entreprises toutefois, on néglige ces précisions pour se contenter de reproduire les références de l'assortiment type.

(4) Dans une première colonne, on indique le prix de vente unitaire au consommateur, tel qu'il est pratiqué dans l'entreprise.

(5) Dans les colonnes suivantes, on porte les prix pratiqués par les concurrents envisagés (C I, C2, etc.). La mention "néant" indique les manquants, soit chez les concurrents, soit dans l'entreprise elle-même.

La faiblesse de cette méthode est de ne pas faire apparaître nettement, pour certaines catégories d'articles, les nuances de qualités qui peuvent justifier dans une certaine mesure les différences de prix. Non seulement ce fait offre à l'acheteur un moyen de défense trop facile vis-à-vis de toute remarque émanant de la direction, mais il met en cause la raison même de cette "comparaison" qui se doit d'informer l'acheteur d'une manière aussi complète, aussi précise, aussi objective que possible. C'est pourquoi on lui préfère, dans certaines entreprises, la fiche individuelle de comparaison qui se présente comme ceci :

FICHE DE COMPARAISON

Rayon n° . . . . Acheteur : . . . .

Notre référence :. . . . . . . Concurrent : . . . .

P. V. U. . . . .

Rapport : . . . .

. . . .

. . . .

. . . .

Date : . . . . Comparateur : . . . .

Cette fiche, par contre, présente le défaut - mineur, il est vrai- de ne pas offrir à l'acheteur une vue d'ensemble du marché concurrent. La sagesse voudrait sans doute que l'on établisse périodiquement un relevé général sur la base de l'assortiment-type à l'aide d'un bordereau, tandis qu'entretemps, les fiches individuelles viendraient compléter l'information de l'acheteur et permettraient d'opérer les redressements qui s'imposent.

Il n'est certainement pas nécessaire de mettre l'accent sur l'utilité que présente, lorsqu'elle est bien menée, cette comparaison permanente des assortiments concurrents et de la marchandise en magasin, tant du point de vue des qualités qu'en ce qui concerne les prix pratiqués. Par rapprochement avec les statistiques de consommation - ou à défaut, les données de son inventaire permanent - l'acheteur pourra souvent découvrir les causes réelles d'une chute soudaine de son chiffre ou les raisons de son insuccès sur le marché. Bien que le fait puisse paraître paradoxal, il est fréquent qu'un acheteur ignore les prix pratiqués par ses concurrents, et tandis qu'il incrimine l'organisation des ventes ou le système de distribution des stocks, la mévente résulte tout simplement d'une différence, même minime, dans les prix pratiqués.

L'intérêt accordé à la "comparaison concurrence" est tel que non seulement les résultats en sont communiqués à chaque acheteur, pour l'ensemble des articles de son ressort, mais encore à la direction de l'entreprise ou bien, là où elle est distincte, à la direction des ventes. Cette dernière peut ainsi contrôler l'efficacité des achats et répondre aux critiques éventuellement émises par l'acheteur au regard des efforts déployés en vue de l'écoulement des stocks. Il n'est pas rare que cette politique soit poussée plus loin encore et que l'acheteur soit invité à transmettre la fiche ou le bordereau de comparaison à la direction, après y avoir noté ses observations et précisé les mesures qu'il compte prendre pour remédier, le cas échéant, à toute situation désavantageuse.

D'autre part, le service de comparaison n'est pas uniquement un instrument de contrôle des résultats, son action s'étendant aussi bien au contrôle des stocks ou à celui des qualités et des prix. En ce qui concerne les stocks, la fiche de comparaison remplit un rôle semblable à celui du bulletin de vente manquée, à cette différence près que l'enquête porte ici sur des possibilités de vente exploitées par les concurrents, et non plus sur des ventes effectivement manquées au sein de l'entreprise. A ce point, la fonction de comparaison rejoint en quelque sorte l'étude initiale du marché, et l'expérience prouve que si l'exemple donné par autrui n'est pas nécessairement le meilleur à suivre, il est toujours intéressant, par contre, d'analyser les mobiles des concurrents et les résultats qu'ils obtiennent sur le plan pratique.

Cette étude participe du reste aux activités du service de comparaison, lequel, en pareilles circonstances, dépasse le stade d'une collaboration occasionnelle avec l'acheteur pour s'intégrer vraiment dans l'organisation des approvisionnements. En fait, dès qu'une offre nouvelle est faite à l'acheteur, le comparateur doit être alerté au même titre que le technicien du bureau d'études ou le laborant et, parallèlement à l'analyse ou au contrôle de la marchandise, se déroulera l'enquête qui révèlera la position de celle-ci sur le marché de la concurrence directe, en même temps que les prix pratiqués et les réactions probables du public. Certains acheteurs ont parfaitement compris l'efficacité de cette méthode synchronisée, à laquelle ils ont systématiquement recours grâce au

document ci-dessous, complété par le service de comparaison :

MARCHE CONCURRENCE

Rayon n° . . . . . . Acheteur : . . . .
Article : . . . .

Echantillon ci-joint / au bureau   P.V.U. proposé : . . . .

OBSERVATIONS	PRIX PRATIQUES			
	C I	C 2	C 3	C 4
. . . .				
. . . .				
. . . .				
. . . .				
. . . .				

Comparateur : . . . .

Certes, l'enquête ne présente de valeur réelle que pour autant qu'elle soit conduite objectivement et par un personnel qualifié. On reproche généralement au comparateur de ne point juger la marchandise comme il le faut, tout simplement parce que le point de vue adopté n'est pas celui de l'acheteur professionnel. Le fait s'explique aisément, car le comparateur observe tout naturellement avec l'oeil du consommateur et, comme celui-ci, se laisse influencer par la présentation ou par l'aspect autant -sinon davantage - que par les qualités intrinsèques de l'objet.

Dans une certaine mesure, on peut se réjouir qu'il en soit ainsi, puisque la marchandise achetée devra subir à son tour l'épreuve des mêmes influences. D'autre part, il demeure entendu qu'une comparaison, aussi objective soit-elle, ne fait pas la loi dans un bureau d'achat. Que la fonction du comparateur soit d'informer, de renseigner, de donner un avis même, mais surtout qu'il ne tente pas d'imposer ses vues à l'acheteur, seul maître des décisions à prendre.

D'autre part, la difficulté fondamentale de toute comparaison consiste à rendre sensibles les nuances de qualité qui justi-

fient, dans la majorité des cas, les différences de prix. L'acheteur prétend volontiers qu'il ne pourrait admettre, sur simple rapport d'un comparateur, que tel article présenté par un concurrent soit de qualité supérieure pour un prix égal ou de qualité équivalente à de meilleures conditions. En fait, le jugement est parfois malaisé et bien des éléments connus de l'acheteur peuvent échapper au comparateur. On tourne cette difficulté en joignant au rapport de comparaison un échantillon des articles vendus par les concurrents, tout au moins lorsque ces articles paraissent plus avantageux que celui proposé. L'acheteur peut ainsi conclure en toute sécurité.

Cette sorte d'étude comparative par article peut être généralisée à l'ensemble des marchandises que propose un département d'achat. Dans une entreprise belge à succursales multiples, le service de comparaison est organisé de telle manière qu'il apporte à chaque acheteur, aux époques de l'année choisies pour la mise au point ou la révision des assortiments, une vue complète du marché concurrent. A cet effet, le comparateur préposé à ce département réunit, pour chaque article référencié, un échantillon des articles similaires présentés par chacun des concurrents pris en considération. Chaque échantillon est muni d'une étiquette portant le nom du concurrent, la date de l'achat et le prix pratiqué. Parallèlement, on aligne la collection que constitue l'assortiment-type du rayon et, en présence de la direction des ventes et de la direction des achats, l'acheteur intéressé procède à l'examen des différentes collections. Article par article, suivant l'ordre du relevé comparatif général, les échantillons sont analysés de manière à situer la marchandise proposée par rapport au marché concurrent.

De nombreux cas particuliers peuvent évidemment se présenter et bien des facteurs doivent être pris en considération. Pourtant, d'une manière générale, on peut concrétiser comme suit les situations les plus fréquentes et les solutions qu'il importe d'y apporter éventuellement :

ARTICLE PAR RAPPORT A LA CONCURRENCE		SOLUTION A ENVISAGER EVENTUELLEMENT
PRIX	QUALITE	
égal	supérieure	
supérieur	supérieure	Amener le prix au niveau de la concurrence ou introduire un article de moindre qualité
inférieur	égale	
inférieur	supérieure	surmarquer
supérieur	égale	démarquer
supérieur	inférieure	démarquer et liquider

Un fait demeure certain, dans tous les cas, c'est que les mesures adéquates seront prises sur le champ ou, au plus tard, dans les 24 heures, pour assurer le rétablissement de la situation vis-à-vis de la concurrence. Ces mesures sont brièvement consignées par l'acheteur dans la colonne d'observations que réserve le relevé comparatif, dont des copies sont transmises aux directeurs intéressés.

Nous ne pourrions clôturer cette rubrique consacrée aux possibilités offertes par un service de comparaison dans le cadre des achats sans faire mention du dernier point que comporte la fonction du comparateur, à savoir l'observation des manifestations commerciales et publicitaires. Bien que ces manifestations ne soient pas directement liées aux opérations de contrôle et de résultats, il est bien évident que ces derniers tout au moins en dépendent pour une large part. De nos jours, la plupart des achats commerciaux s'accompagnent d'efforts publicitaires destinés à créer ou développer au maximum le courant de consommation. En retour, il est permis de considérer qu'une campagne de vente est généralement le symptôme d'opérations accrues dans le domaine des achats. L'acheteur est donc intéressé, au premier chef, à connaître la nature des manifestations organisées par ses concurrents et ce, autant que possible, avant qu'elles ne soient rendues publiques. C'est également le comparateur qui, pour l'excellente raison qu'il se trouve fréquemment en contact avec la concurrence, s'efforce de remplir au mieux cette mission d'information.

Chaque année commerciale compte naturellement un certain nombre de manifestations désormais classiques et qui ne sont plus guère secrètes pour personne, telles que la semaine du blanc, la quinzaine de la ménagère, la foire de l'alimentation, le salon de l'ameublement, les soldes, etc... A celles-là s'en ajoutent d'autres propres à certains départements ou à certains articles, et que conditionnent des dates, des fêtes ou des évènements; nous citerons, pour simple rappel, la campagne de St Nicolas, les articles pour communiants, la fête de St Valentin ou celle de Ste Marie, etc... Pour toutes ces manifestations, si les époques sont connues, il reste néammoins fort intéressant d'être informé, aussitôt que possible, du sens publicitaire qui leur sera accordé. On a pris l'habitude, en effet, de les rehausser chacune d'un attrait particulier, d'une sorte de "clou" dont le rôle est d'appâter le consommateur; or, il va sans dire que ce "clou", cette marchandise offerte à des conditions exceptionnelles ou inattendues, compromet sérieusement la vente d'articles similaires proposés aux conditions habituelles du marché par des concurrents non avertis. Par contre, et c'est précisément là le but que poursuit le comparateur, un acheteur alerté en temps utile de ce qui se prépare chez son adversaire pourra riposter ou parer le coup avec un minimum de perte.

Pour conclure, on peut affirmer que l'observation, même occasionnelle, du marché concurrent constitue l'une des meilleures sources de renseignements pour l'acheteur attentif, en ce sens qu'on y découvre, beaucoup plus aisément que dans sa propre entreprise, les lacunes de l'assortiment, les défauts de l'organisation, les souhaits de la clientèle. Ces observations, transmises à l'acheteur et étudiées en fonction des nécessités du marché, amènent sou-

vent des améliorations qui, mieux parfois qu'une publicité coûteuse, agissent favorablement sur la clientèle et contribuent à l'accroissement du chiffre d'affaires.

La préparation des résultats futurs

De ce qui précède, on peut aisément conclure que l'étude du chiffre d'affaires, celle de l'état des stocks et celle du marché de la concurrence se complètent mutuellement, et qu'elles constituent ensemble les principaux éléments du contrôle des résultats.

Ce principe de coordination des moyens étant démontré et admis, il nous reste à envisager l'avenir. Car les opérations de contrôle, pour minutieuses et multiples qu'elles soient, ne constituent nullement une fin en elles-mêmes. Chacune demeure pour l'acheteur une simple indication, une invitation à rechercher les possibilités de réparer les erreurs commises et de les éviter dans la suite.

Dans la pratique, on procède pour ce faire à la révision des assortiments. Cette révision peut être mensuelle, trimestrielle, voire annuelle selon le caractère des marchandises traitées et la politique de gestion de l'entreprise. Certains assortiments comportent, comme nous l'avons précisé, plusieurs rubriques : articles classés, nouveautés, articles de saison. Il est évident que la révision des assortiments de nouveautés s'effectue plus souvent que celle des articles classés. Quant aux marchandises saisonnières, il se peut qu'elles fassent l'objet d'une étude complète et nouvelle avant chaque période de vente, les références étant pratiquement abandonnées à la fin de ces mêmes périodes.

La comparaison générale des articles en référence avec ceux du marché concurrent apporte nombre d'éléments utiles à cette révision. Nous savons qu'elle fait apparaître la nécessité des démarques et des liquidations, deux facteurs dont la considération est essentielle au regard de tout réassortiment. D'autre part, l'examen des chiffres de vente par rapport aux prévisions établies et au taux de rotation fixé met en évidence les poids morts et dessine pour chaque article la courbe ascendante ou descendante de sa vogue sur le marché.

Nous avons donc en main les éléments qui permettent de désigner sans crainte d'erreur les articles à éliminer au prochain assortiment-type. La phase terminale de l'opération consiste à prendre sans délai les mesures qui s'imposent pour assurer la liquidation de ces articles jugés indésirables. Soldes, démarques, ventes réclames et autres artifices publicitaires sont procédés assez courants pour que nous nous dispensions d'y revenir encore.

Un dernier point retiendra encore notre attention, et c'est la partie constructive de cette révision. Car il est bien entendu que la suppression des références "déficitaires" ne suffit pas à redresser la situation ni, surtout, à assurer la réalisation du chiffre d'affaires prévu pour la période suivante. Il faudra donc

introduire dans le nouvel assortiment des références de remplacement, soigneusement étudiées comme il va de soi pour que l'on puisse en espérer le meilleur rendement.

Là aussi, le marché concurrent apporte des indications précieuses, de même que les "ventes manquées" dont il a été question, et l'examen de la documentation technologique. L'échec même d'un produit fait souvent apparaître un autre produit, similaire ou amélioré, qui connaîtra le succès. Enfin, la connaissance des causes déterminantes de l'échec peut, s'il s'établit un courant de collaboration technique entre le fournisseur et l'acheteur, aboutir à la correction du produit et à son rétablissement sur le marché.

On voit par là combien la révision de l'assortiment nécessite d'attention, de réflexion et d'étude : il n'est pas excessif d'affirmer que le problème est fondamental, puisque c'est de lui que dépend, en fin de compte, la continuité des opérations d'achat. Trop d'acheteurs, dans le commerce de détail, et l'artisan surtout, négligent cette fonction et subissent sans même s'en rendre compte les effets désastreux d'un "étouffement" progressif dû aux surstocks de toutes sortes stagnant dans leurs réserves. A tous les échelons, et dans toutes les spécialisations, la fonction des achats doit être dynamique : c'est la condition sine qua non du succès.

Quatrième partie

QUELQUES PROBLEMES CONNEXES AU METIER D'ACHETEUR

I LE DROIT EN MATIERE D'ACHAT

Introduction

Traiter des problèmes de l'achat nous a souvent conduit à envisager, sous un angle particulier, certains problèmes de la vente. En matière de droit, plus spécialement, il est évident que l'acheteur, dans le chef de sa fonction, joue le rôle de client. Il est tout aussi évident que s'il achète, c'est que quelqu'un vend. En l'occurence, le vendeur est le fabricant, le grossiste, un intermédiaire ou, d'une manière plus générale, celui qu'il est convenu d'appeler le fournisseur.

Nous ne pourrions passer sous silence les aspects juridiques des opérations traitées par l'acheteur c'est-à-dire, en somme, les aspects juridiques du contrat d'achat. Mais, ici encore, le terme "achat", au regard du Code, sera souvent remplacé par le mot "vente". Le législateur, en effet, n'envisage généralement pas ces opérations sous l'angle de l'acheteur mais bien sous celui du vendeur. Il n'en demeure pas moins important, indispensable même, pour l'acheteur de connaître ses droits, ses devoirs, sa position vis-à-vis de réglementations diverses qu'il est tenu de respecter ou de faire respecter, dont il pourra tirer parti ou qui, dans certains cas, risquent d'aller à l'encontre de ses intérêts s'il n'en est pas suffisamment informé.

L'acheteur chargé d'approvisionner une entreprise, par exemple, ne pourrait conclure un contrat avec un fournisseur n'ayant aucune des qualités que requiert la loi pour contracter des actes qualifiés commerciaux. Quel serait, en effet, son recours en cas de non-exécution de la convention ? Autre détail : va-t-il acheter, sans dégustation préalable, une provision de tel vin dont la clientèle risque d'être mécontente si le produit ne répond pas à la qualité décrite dans l'offre ? Dans quelles formes, en quels termes règlera-t-il ses litiges , qu'il s'agisse de refuser une marchandise celant un défaut qui la rend impropre à l'usage prévu, ou de retourner un lot avarié du chef d'une cause extérieure indépendante de sa volonté ?

En vérité, l'acheteur a tout intérêt à connaître et appliquer les notions fondamentales du droit qui régit les achats commerciaux, même si l'étude de cette matière lui paraît à priori quelque peu abstraite, voire aride. C'est pourquoi nous avons condensé les points essentiels de la législation régissant la qualité de commerçant (celle-ci pouvant éventuellement s'appliquer aussi bien à l'acheteur qu'à ses fournisseurs), la capacité du vendeur, la vente elle-même, les obligations des parties contractantes, le recours du vendeur en présence d'un acheteur défaillant, ainsi que la rescision de la vente. Enfin, en raison de l'intérêt de cas particuliers souvent rencontrés dans la pratique, nous avons incorporé à cette sorte de "digest" les principes légaux en matière de marques déposées ou brevets et de concurrence illicite ou déloyale.

Du Commerçant et des actes commerciaux

L'article Ier de la loi de 1872 dit que "sont commerçants, ceux qui exercent des actes qualifiés commerciaux par la loi et qui en font leur profession habituelle". Deux conditions sont donc requises pour être commerçant :

I° Exercer des actes qualifiés commerciaux par la loi;
2° En faire sa profession habituelle, c'est-à-dire considérer l'exploitation commerciale comme une carrière et en retirer la part essentielle de ses revenus.

Les actes qualifiés commerciaux

La loi répute actes commerciaux :

- Tout achat de denrées et de marchandises pour les revendre, toute vente ou location qui est la suite d'un tel achat;
- Toute location de meubles pour sous-louer et toute sous-location qui en est la suite ;
- Toute entreprise de manufacture ou d'usine, de travaux publics ou privés, de commission, de transport par terre et par eau;
- Toute entreprise de fournitures, d'agences, bureaux d'affaires, établissements de vente à l'encan, de spectacles publics et d'assurances à primes;
- Toutes les opérations de banque, change ou courtage; toutes les opérations de banques publiques;
- Les lettres de change, mandats, billets ou autres effets à ordre ou au porteur;
- Toutes les obligations des commerçants, à moins qu'il ne soit prouvé qu'elles aient une cause étrangère au commerce.

Cette synthèse appelle, au regard de la fonction d'acheteur, quelques précisions. Sont notamment qualifiés d'actes commerciaux, les achats de denrées et de marchandises pour les revendre, soit en nature, soit après les avoir travaillées et mises en oeuvre ou, même, pour en louer simplement l'usage. Par denrées, on entend les objets consomptibles qui sont destinés à la nourriture des hommes et des animaux. Les marchandises sont toutes les choses mobilières pouvant faire l'objet d'un trafic, y compris les meubles incorporels tels que les créances, les actions, parts et obligations de sociétés, les droits industriels, etc. Nous ajouterons ici que l'on entend par "matières premières" plus spécialement les substances naturelles qui n'ont pas été mises en oeuvre et qui servent à la fabrication et à la confection des produits finis ou demi-finis. Par contre, les opérations sur immeubles, même lorsqu'elles sont effectuées dans un but spéculatif, ne revêtent pas un caractère commercial.

Par entreprises de manufactures ou d'usines, il faut entendre, non plus une opération isolée, mais une succession de faits de même nature, impliquant l'existence d'une organisation préétablie, et dont l'ensemble seul acquiert un caractère commercial. En fait, elles auront pour objet de transformer les choses - spéciale-

ment les matières premières - en vue de les adapter aux besoins du consommateur. Quant aux entreprises de travaux publics ou privés, elles se distinguent des précédentes en ce sens qu'elles s'appliquent essentiellement à des productions immobilières, telles la construction, la transformation, la démolition, etc. Ces entreprises n'ont un caractère commercial que lorsque les travaux sont effectués pour compte d'autrui.

Le contrat de commission est une convention par laquelle une personne s'engage moyennant rémunération, à effectuer une ou plusieurs opérations commerciales pour le compte d'autrui. Pour que pareil contrat est un réel caractère commercial, il faut que le commissionnaire accomplisse des actes de commissions d'une façon régulière, à titre professionnel, et que son entreprise ait pour objet des actes de commerce.

Qu'il s'agisse de banquesde commerce proprement dites, de banques de spéculation, de banques publiques ou d'émission, les opérations qu'elles accomplissent -même lorsque celles-ci conservent un caractère isolé - constituent des actes de commerce, pour autant que tout esprit de lucre n'en soit point exclu. Cette nuance apparaît lorsque l'on considère que la Caisse Générale d'Epargne et de Retraite, par exemple, a un caractère civil; par contre, il a été jugé que les opérations traitées par la Banque Nationale et les Comptoirs d'escompte créés à son intervention ont un caractère commercial. En outre, il n'est pas sans intérêt de noter que toute opération de courtage revêt un caractère commercial, quand bien même l'opération dans laquelle le courtier sert d'intermédiaire présente un caractère civil dans le chef d'une des parties contractantes comme, par exemple, en matière d'assurance, où l'opération est le plus souvent commerciale dans le chef de l'assureur et civile dans le chef de l'assuré.

Quant aux opérations de commerce maritime, elles comportent notamment les expéditions maritimes, les affrètements, les assurances et autres contrats concernant le commerce de mer, les accords et conventions de salaire d'équipage, les engagements de gens de mer, etc. Nous ne nous étendrons guère ici sur ce sujet, non plus que sur les locations de meubles, les entreprises d'agences, les bureaux d'affaires, les ventes à l'encan, les entreprises de spectacles, etc., qui dépassent largement le cadre de notre exposé. Nous rappellerons en terminant que les opérations courantes de lettres de change, mandats, billets à ordre ou au porteur revêtent un caractère commercial absolu qui garantit, en fait, la rapidité et la sécurité de leur circulation, leur permettant ainsi de remplir un double rôle d'instruments de paiement et de crédit.

Le caractère habituel et professionnel de l'activité

La loi, lorsqu'elle requiert du commerçant qu'il fasse de l'exercice d'actes réputés commerciaux sa profession habituelle,

se livre à des distinctions parfois subtiles. Bien qu'elles soient susceptibles d'accomplir de pareils actes et d'y trouver leur profit, certaines personnes ne sont pas reprises dans la classe des commerçants. Tels l'artisan qui transforme la matière que lui livre son client, le cultivateur qui met en valeur les produits de son sol, le dentiste, le commis-voyageur, les mandataires agissant pour compte d'autrui, etc. De même, l'Etat n'a pas la qualité de commerçant. (I)

Pour le pharmacien, tantôt il est réputé commerçant, tantôt il ne l'est pas. En outre, rappelons que la loi dresse une liste de personnes qui, de par leurs fonctions, ne peuvent se livrer au commerce; ce sont notamment : les agents de l'Etat, les magistrats, les secrétaires et employés communaux, les greffiers, les huissiers, les avocats, les notaires, les officiers de l'armée, les secrétaires des conseils d'entreprises, etc. Quant aux étrangers, ils sont tenus de solliciter une autorisation préalable à l'exercice d'un commerce (arrêté du I6 novembre I939).

Qui peut acheter ou vendre ?

De la capacité et de l'incapacité

Tout ceux auxquels la loi ne l'interdit pas peuvent acheter ou vendre. Cette disposition de l'article I594 découle de l'article II23 aux termes duquel toute personne peut contracter si elle n'est pas déclarée incapable par la loi.

L'article II24 précise que sont incapables de contracter :

- Les mineurs;
- Les interdits;
- Les femmes mariées, dans les cas prévus par la loi;
- Généralement, tous ceux à qui la loi interdit certains contrats.

Notons, cependant, que l'émancipation confère au mineur une capacité limitée, et que le législateur autorise la femme mariée à contracter dans certains cas exceptionnels.

Des incapacités spéciales

Certaines personnes, bien que généralement capables de contracter, sont dites "frappées d'une incapacité spéciale" dans certains cas exceptionnels. L'article 450, 3e alinéa, précise par exemple que le tuteur, réputé personne capable, ne peut cependant "ni acheter les biens du mineur, ni les prendre à ferme, à moins que le conseil de famille n'ait autorisé le subrogé-tuteur à lui céder en bail, ni accepter la cession d'aucun droit ou créance con-

(I) Nos quelques exemples ne sont ni restrictifs ni impératifs. En fait, l'appréciation de la qualité de commerçant relève de la décision souveraine des tribunaux.

tre son pupille".

Voici quelques autres exemples empruntés au Code :

L'article 1595 interdit, sauf certains cas exceptionnels, les ventes entre époux, ceci afin de sauvegarder les intérêts des tiers. Selon l'article 1596, ne peuvent se rendre adjudicataire, sous peine de nullité, ni par eux-mêmes, ni par personne interposée :

a) Les tuteurs, des biens de ceux dont ils ont la tutelle;

b) Les mandataires, des biens qu'ils sont chargés de vendre;

c) Les administrateurs, de ceux des communes ou des établissements publics confiés à leurs soins;

d) Les officiers publics, des biens nationaux dont les ventes se font par leur ministère.

L'article 1597 précise que les juges, leurs suppléants, les magistrats remplissant le ministère public, les greffiers, huissiers, avoués, défenseurs officieux et notaires, ne peuvent devenir cessionnaires des procès, droits et actions litigieux qui sont de la compétence du tribunal dans le ressort duquel ils exercent leurs fonctions, à peine de nullité, et des dépens, dommages et intérêts.

Enfin, l'article 73 de la loi hypothécaire dit que "les hypothèques conventionnelles ne peuvent être consenties que par ceux qui ont la capacité d'aliéner les immeubles qu'ils y soumettent".

Nature et formes de la vente

Définition légale

Selon le code civil, la vente est une convention par laquelle l'un s'oblige à livrer une chose et l'autre à la payer (article 1582). Cette définition est empruntée au jurisconsulte français Pothier, dont le texte intégral est toutefois plus précis. En effet, celui-ci ne stipule pas seulement que le vendeur s'oblige à livrer, mais insiste sur l'obligation faite au vendeur de livrer la chose librement à l'acheteur, à titre de propriétaire. La définition originale apporte aussi quelque nuance à l'obligation de l'acheteur, qui n'est pas de "payer", mais de "prester" une certaine somme d'argent.

Acte authentique et
acte sous seing privé

Parmi les différentes formes d'actes : administratifs, judiciaires, extra-judiciaires, authentiques ou sous seing privé, ces deux dernières seules, peuvent s'appliquer à la vente. L'acte est dit authentique lorsqu'il a été reçu par un officier public

ayant qualité et compétence pour instrumenter selon les formalités consacrées par la loi. Les principaux agents habilités à instrumenter conformément au voeu de la loi en matière de vente sont les notaires et les huissiers.

Les actes sous seing privé sont contractés sans l'intervention d'un officier public et sous la seule signature des parties. S'ils contiennent des conventions synallagmatiques -c'est-à-dire qui obligent réciproquement les parties contractantes - ils doivent être rédigés en autant d'originaux qu'il y a de parties ayant un intérêt distinct, et chaque original doit contenir la mention que cette formalité a été observée. A moins qu'il ne soit écrit en entier de la main de la partie obligée, tout acte sous seing privé contenant un engagement unilatéral de payer une somme d'argent ou de livrer une certaine quantité de chose déterminée au compte, au poids, ou à la mesure, doit être revêtu de la mention "bon" ou "approuvé", écrite de sa main et énonçant en toutes lettres la somme ou la quantité promise. Toutefois, les actes émanant de marchands, artisans, laboureurs, vignerons, gens de journée et de service ne sont pas soumis à cette formalité.

Les actes sous seing privé n'ont de force probante que si la signature et, le cas échéant, l'écriture en sont reconnues ou qu'elles ont été préalablement vues en justice et déclarées sincères. Ils ne font foi de leur date à l'égard des tiers que du jour où cette date est devenue légalement certaine, soit par l'enregistrement, soit par la mort de l'un des signataires, soit encore par la relation de leur substance dans un acte authentique.

Il a été jugé qu'une marque, même l'empreinte digitale, ne peut remplacer la signature. Selon un arrêt de la Cour de Cassation, une transaction que le juge estime relatée par écrit et au bas de laquelle une des parties, ne sachant écrire, s'est bornée à apposer une croix, même en présence de témoins, demeure sans force probante.

<u>Quand la vente est-elle parfaite</u> ?

La vente est parfaite entre les parties, et la propriété est - sauf convention contraire - acquise de droit à l'acheteur, à l'égard du vendeur, dès qu'on est convenu de la chose et du prix, quoique la chose n'ait pas encore été livrée ni le prix payé.

Dans le cas, aujourd'hui fréquent, de vente par correspondance, le contrat n'est parfait et ne peut être réputé conclu que dans le lieu et au moment ou la formule d'acceptation de l'offre est arrivée à la connaissance de celui dont elle émane.

D'après un arrêt de la Cour de Cassation, la vente n'opère le transfert de propriété, en cas d'accord sur le prix et la chose, que si l'objet en a été déterminé, et ce transfert peut être subordonné à un terme, à une condition ou à l'accomplissement de certaines formalités. Si la chose vendue n'est déterminée que dans son

genre, par exemple, les risques demeurent à charge du vendeur.

Du consentement

"Le consentement est l'accord des volontés des parties en vue de contracter. Rarement ces volontés se manifestent simultanément : l'une des parties fait l'offre et le contrat naît à partir du moment où l'autre accepte cette offre". (I)

A la base du contrat de vente, le consentement doit intervenir sur la chose qui en fait l'objet, sur le prix et sur l'acte lui-même. Il n'y a donc point de vente si l'un veut vendre une chose tandis que l'autre veut en acheter une autre; en ce cas, le contrat est inexistant. De même, le consentement doit porter sur le prix : si l'un entend vendre pour une somme supérieure à celle que l'autre consent à payer, il n'y a point de contrat de vente, faute de consentement. Enfin, le consentement doit concerner la vente même : si l'un veut vendre et si l'autre entend louer, il n'y a ni vente ni louage, le contrat étant toujours inexistant.

Par ailleurs, lors même que les conditions précitées se trouvent réunies, le consentement n'est pas nécessairement valable. Selon l'article II09, "il n'y a point de consentement valable, si le consentement n'a été donné que par erreur ou s'il a été extorqué par la violence ou surpris par dol".

Délai et forme de l'acceptation

L'offre faite par le fournisseur doit être acceptée dans le délai proposé; a défaut de stipulation, l'usage est déterminant. La jurisprudence admet généralement que le délai doit être réduit au temps strictement nécessaire pour que l'acheteur puisse accepter l'offre en connaissance de cause. Il arrive que l'offre d'un fournisseur commande une réponse télégraphique; en pareil cas, la vente ne sera réputée conclue que si le télégramme est envoyé sur-le-champ. Lorsqu'un télégramme destiné à conclure une transaction commerciale comporte une erreur de transmission, c'est l'expéditeur qui doit en supporter les conséquences.

En principe, on admet que l'acceptation doit être pure et simple, et coïncider avec l'offre. Le destinataire qui ne répond pas est censé ne pas accepter. Toutefois, l'acceptation tacite ne peut être exclue dans certains cas; si, par exemple, vous envoyez votre camion pour charger la marchandise qui vous est proposée, ou si vous faites parvenir à votre fournisseur le prix de son offre, il est clair que vous souscrivez à la transaction.

Si vous acceptez partiellement l'offre de votre fournisseur et que vous proposez des modifications pour le reste, vous êtes considéré comme pollicitant au regard de la partie non acceptée de l'

(I) Jules Baude : Principes Généraux de Droit Civil et de Droit Commercial - Editions Comptables, Commerciales et Financières, BRUXELLES.

offre. C'est donc à votre fournisseur qu'il appartiendra, dès lors, de discuter vos propositions et son silence vaudra généralement acceptation. Ajoutons ici que les clauses nouvelles, introduites par le vendeur lors de sa confirmation de la vente, ne sauraient avoir force obligatoire.

Conditions de la vente

La vente peut être conclue purement et simplement, ou bien sous condition suspensive ou résolutoire. On appelle condition un événement futur et de réalisation incertaine, qui suspend soit la naissance, soit la résolution d'un droit, et qui produit son effet rétroactivement. Par exemple, la condition casuelle est celle qui est liée à un événement incertain, et même au hasard. On qualifie condition potestative celle qui subordonne l'exécution d'une convention à un événement que l'une des parties contractantes peut empêcher de se produire; elle annule l'obligation. La condition mixte est soumise tout à la fois à la volonté des contractants et à celle des tiers. Quant à la condition suspensive, elle empêche ou suspend l'exécution d'un contrat jusqu'à ce que survienne un événement futur. Enfin, la condition résolutoire est celle qui, une fois accomplie, remet les parties dans l'état où elles étaient avant l'acte contenant cette condition; toutefois, cette conséquence requiert l'intervention des tribunaux.

Droit de rétention

En vertu du Code Civil, le dépositaire peut retenir le dépôt jusqu'à paiement total de ce qui lui est dû à raison du dépôt. Par contre, selon la Cour de Cassation, il n'existe pas de droit légal de rétention mais, d'après les principes généraux du droit, les parties peuvent convenir que l'entrepreneur retiendra, jusqu'à paiement intégral, les marchandises qui lui ont été remises pour être travaillées.

Ventes en bloc

On dit qu'il y a vente en bloc lorsque la marchandise est proposée en tas, sans être comptée, ni pesée, ni mesurée. Dans ce cas, la vente est parfaite quoique les marchandises n'aient pas été pesées, comptées ou mesurées.

Au contraire, lorsque les marchandises sont vendues au poids, au compte ou à la mesure, la vente n'est point parfaite - en ce sens que les choses vendues sont aux risques du vendeur - jusqu'à ce qu'elles aient été pesées, comptées ou mesurées. Mais l'acheteur peut en demander ou la délivrance, ou des dommages-intérêts -s'il y a lieu - en cas d'inexécution du contrat.

Cession du stock attaché au fonds

En règle générale, la cession d'un fonds de commerce impli-

que celle des marchandises en stock, considérées comme utiles à l'exploitation de l'entreprise. Toutefois, lorsque ce stock est important, il arrive fréquemment que les parties en présence scindent l'opération et concluent, concurremment à la cession du fonds, une vente du stock à des conditions spéciales. La marchandise est alors liquidée au nombre ou à la mesure, d'après un prix unitaire souvent moyen, fixé d'un commun accord; ce procédé donne à l'acheteur la possibilité de réaliser parfois des opérations intéressantes et, par surcroît, présente dans certains cas des avantages fiscaux appréciables.

De l'obligation de donner

L'obligation de donner - c'est-à-dire de transférer la propriété d'une chose - emporte celle de conserver cette chose jusqu'à la livraison, puis celle de la livrer, à peine de dommages et intérêts envers le créancier (art. II36). En vertu de l'article II38, l'obligation de livrer est parfaite par le seul consentement des parties contractantes. Elle rend le créancier (l'acheteur, par exemple) propriétaire de la chose et met celle-ci à ses risques dès l'instant où elle a dû être livrée, encore que la tradition n'en ait pas été faite, à moins que le débiteur (vendeur, par exemple) ne soit en demeure de la livrer, auquel cas la chose reste encore aux risques de ce dernier.

Cas de marchandises qu'il est d'usage de déguster avant d'acheter

"A l'égard du vin, de l'huile et autres choses qu'il est d'usage de déguster avant d'en faire l'achat, il n'y a point de vente tant que l'acheteur ne les a point goûtées et agréées" (article I587). En ce cas, l'obligation est donc conditionnelle : on la fait dépendre d'un événement futur et incertain, ou on la suspend jusqu'à la réalisation de cet événement.

On sait que, selon la règle générale découlant de l'article II74, toute obligation est nulle lorsque contractée sous une condition potestative (I) de la part de celui qui s'oblige. Autrement dit, celui qui s'oblige à livrer (le vendeur) ne pourrait faire dépendre la livraison de la marchandise d'un acte soumis à sa seule volonté. Par contre, un arrêt en Cassation a admis que la condition potestative n'est pas une cause de nullité lorsqu'elle émane de celui envers qui l'obligation est contractée. Cette jurisprudence admettrait donc que l'acheteur, dans le contrat, se réserve de prendre livraison ou de refuser la marchandise. Dans le cas particulier de marchandises qu'il est d'usage d'apprécier avant d'en faire l'achat, la question a été résolue en faveur de l'acheteur : son agrément est requis pour que la vente soit juridiquement parfaite.

En conséquence, une vente "ad gustum" ne devient ferme qu'après la dégustation. Il résulte de cette convention que la marchandise reste aux risques du vendeur jusqu'à l'agréation par l'

(I) Potestatif : qui dépend des parties contractantes.

acheteur, alors même qu'elle a été préalablement individualisée. Toutefois, la faculté de déguster étant stipulée uniquement en faveur de l'acheteur, celui-ci conserve le droit d'y renoncer. Cette renonciation est considérée comme expresse ou tacite quand elle résulte des circonstances; la prise de possession, par exemple, sans protestation et dans le délai usuel, implique la renonciation.

La vente à l'essai.

La vente à l'essai est une vente conditionnelle par laquelle l'acquéreur se réserve d'essayer la chose vendue pendant un temps déterminé, attendu qu'il n'en connaît pas la qualité. Cette réserve est une condition suspensive. En effet, l'article 1588 stipule expressément que la vente faite à l'essai est toujours présumée faite sous une condition suspensive. Ainsi qu'il a été dit, l'obligation contractée sous une telle condition dépend soit d'un événement futur et incertain, soit d'un événement déjà survenu mais encore ignoré des parties. Dans le premier cas, l'obligation n'est exécutable qu'après l'événement; dans le second cas, l'obligation prend effet à dater du jour où elle est contractée. La vente à l'essai, toutefois, n'est définitive que si l'essai auquel l'acheteur s'est réservé de procéder lui donne satisfaction.

Si la chose à l'essai est périe sans qu'il y ait faute du vendeur, l'obligation est considérée comme éteinte. Si elle est détériorée sans qu'il y ait, non plus, faute du vendeur, l'acheteur a la faculté de résoudre l'obligation - c'est-à-dire de rompre le contrat - ou d'exiger la chose dans l'état où elle se trouve, sans diminution du prix. Si, enfin, la chose est détériorée par la faute du vendeur, l'article 1182 prévoit que l'acheteur a le droit, soit de résoudre l'obligation, soit d'exiger la chose dans l'état où elle se trouve, avec des dommages et intérêts.

Les ventes par filière

Les ventes par filière sont des ventes à terme conclues entre vendeurs successifs, par la création et l'endossement d'un titre donnant droit à la livraison de la marchandise au moment de l'échéance. Un fabricant, peut, par exemple, remettre à un importateur un "bon de livraison" donnant au second le droit d'exiger du premier, à une époque fixée, la délivrance d'une marchandise déterminée. Entre-temps, l'importateur vend à un agent, c'est-à-dire qu'il endosse le bon de livraison au profit de ce dernier. L'agent endosse au profit d'un sous-agent et vous achetez à cet intermédiaire-distributeur. Mis en possession du document endossé à votre profit, vous vous adresserez directement au fabricant pour prendre possession de la marchandise à l'époque fixée. Précisons que, en termes consacrés, l'opération vous donne le nom d'"arrêteur de la filière" ou de "réceptionnaire", tandis que le fabricant est le "créateur" de la filière ou le "livreur".

La vente "sur type"

La vente "sur type" est une variété de vente par échantillon.

Mais contrairement à l'échantillon qui n'engage la responsabilité du vendeur que vis-à-vis de l'acheteur à qui il a été remis en vue d'une transaction déterminée, le "type" offert en vente est expertisé et déposé, afin de servir de base à toutes les opérations commerciales portant sur un lot de marchandises déterminé. .

On sait que le marché du coton distingue ainsi diverses qualités qui constituent des produits "fixes" dont le seul nom fournit à l'acheteur une indication certaine. Certains produits dont les qualités sont susceptibles de variations d'une année à l'autre peuvent également faire l'objet de ventes sur type : à Anvers, les transactions à terme en cafés sont traitées de la sorte, les échantillons des qualités étant déposés chaque année à la chambre arbitrale des cafés qui en arrête les "types" et fixe leur entrée en vigueur.

La promesse de vente

La promesse de vente est un engagement verbal ou écrit. Verbale, la promesse ne produit aucun effet si elle est contestée sans l'appui d'un témoignage; écrite, elle est ordinairement contractée sous signature privée.

Aux termes de l'article I589, une promesse de vente vaut vente, s'il y a consentement réciproque des deux parties sur la chose et sur le prix. Selon l'article I590, si la promesse de vente est accompagnée d'arrhes (I) chacun des contractants serait libre de s'en départir, celui qui les a données les perdant et celui qui les a reçues en restituant le double. Toutefois, on admet que ces dispositions ne s'appliquent qu'à la vente conditionnelle et non à celle qui, dans l'intention des parties, était considérée comme parfaite. Dans ce dernier cas, les parties sont irrévocablement liées, et les arrhes ne peuvent être considérées que comme un acompte sur le prix.

Quant à la clause pénale, c'est celle par laquelle on s'engage à payer une somme déterminée en cas de non-exécution d'un marché ou de retard dans cette exécution. Cette clause n'exclut pas, si on le préfère, le droit de réclamer l'exécution du marché conclu. Par contre, la stipulation d'un dédit dispenserait définitivement de remplir son obligation - et ce, contre paiement de la somme convenue - celui qui ne pourrait ou ne voudrait exécuter la convention.

Du prix de la vente

Le prix de la vente doit être déterminé et désigné entre les parties. Il peut cependant être soumis à l'arbitrage d'un tiers;

(I) On appelle arrhes une somme d'argent ou toute autre chose mobilière, remise, au moment de la conclusion du contrat de vente, par l'une des parties à l'autre, soit :
- Pour permettre aux parties de retirer mutuellement leur adhésion (moyen de dédit);
- Pour marquer, au contraire, la conclusion ferme du contrat (moyen de preuve);
- Pour tenir lieu d'acompte sur le prix (moyen de paiement).

si ce tiers ne veut ou ne peut établir l'estimation, il n'y a point de vente.

Le Code Civil précise que le prix doit consister en numéraire - en argent - mais, si le prix est exprimé en nature, il s'agit alors d'un contrat d'échange et non plus d'un acte de vente. De même, et bien que la loi ne pose pas cette exigence, l'usage établit que le prix doit être sérieux. S'il n'est pas sérieux -c'est-à-dire s'il est tellement minime qu'il apparaît que le vendeur n'en demandera pas le paiement - le prix est dérisoire ou fictif. Un contrat qui stipule un prix fictif ne peut être considéré comme un acte de vente : c'est une donation. (I)

Les frais de la vente

Les frais d'acte et autres, accessoires à la vente, sont à la charge de l'acheteur (article I593). Les frais de délivrance sont à charge du vendeur et ceux de l'enlèvement à charge de l'acheteur, s'il n'y a pas eu de stipulations contraires (article I608).

Notons ici que le vendeur d'une chose viciée - même s'il ignorait ce vice - est tenu à la restitution du prix et au remboursement, à l'acquéreur, du montant des frais entraînés par la vente (article I646).

Des choses qui peuvent être vendues

Pour qu'il y ait vente, il faut en premier lieu une chose qui soit vendue et qui fasse l'objet du contrat. En outre, la chose vendue doit :

- Être dans le commerce;

- Exister ou pouvoir exister un jour;

- Être déterminée ou, tout au moins, déterminable.

Telles sont les conditions qui découlent des articles II28, II29 et II30 du Code; elles sont à rapprocher de l'article I598 : "Tout ce qui est dans le commerce peut être vendu, lorsque des lois particulières n'en ont pas prohibé l'aliénation."

Quelques exemples de lois particulières

Le commerce des animaux atteints ou suspects de certaines maladies est réglementé par l'arrêté royal du 20 septembre I883, modifié par l'arrêté du I2 mai I950.

(I) Le prix peut être au-dessous de la valeur du bien sans être, pour autant, dérisoire : on dit alors qu'il y a vente à vil prix. Il n'existe aucune règle pour fixer la mesure à partir de laquelle un prix cesse d'être vil pour devenir dérisoire; c'est là une question de fait laissée à l'appréciation des tribunaux.

Par ailleurs, la cession volontaire ou forcée de bâtiments de mer est soumise à autorisation ministérielle, en vertu des dispositions de l'arrêté du 14 octobre 1937, modifié par des arrêtés subséquents.

Parmi les articles dont le commerce est spécialement réglementé, citons encore l'absinthe, la chicorée, la margarine, les diamants, les armes à feu, les explosifs, etc.

La vente de la chose d'autrui

"La vente de la chose d'autrui est nulle; elle peut donner lieu à des dommages et intérêts lorsque l'acheteur a ignoré que la chose fût à autrui" (article 1599) (1). Selon un arrêt rendu en Cour de Cassation, l'acquéreur seul peut poursuivre la nullité prévue par l'article 1599.

La vente d'une chose périe

"Si, au moment de la vente, la chose était périe en totalité, la vente est nulle. Si une partie seulement de la chose est périe, il est au choix de l'acheteur d'abandonner la vente ou de demander la partie conservée en faisant déterminer le prix par ventilation" (article 1601). (2)

La Cour de Cassation française, dans un arrêt rendu le 5 février 1906, a décidé que si la marchandise est dans un état tel qu'elle ne peut servir à l'usage auquel elle était destinée, la vente est nulle faute d'objet.

Marchandises soumises au contrôle de l'Etat

Un arrêté royal, en date du 13 janvier 1935, modifié le 30 mars 1936, permet au Roi, quand les intérêts des producteurs, des distributeurs ou des consommateurs l'exigent :

1° De déterminer les conditions de composition, de constitution ou de qualité auxquelles doivent répondre les marchandises se trouvant sur le marché sous telles dénominations fixées;

2° D'interdire la vente et la présentation de produits sous certains vocables;

3° D'imposer l'obligation de mettre certains articles dans le commerce sous des appellations contrôlées; et, enfin,

---

(1) Notons toutefois que, dans l'ancien droit, la vente de la chose d'autrui était valable.

(2) Par "ventilation", on entend l'estimation particulière que l'on fait de chacun des objets compris dans un même acte de vente, et qui ont été vendus par un même vendeur pour un seul et même prix.

4° D'imposer l'adjonction, aux marques sous lesquelles des marchandises sont offertes en vente, de signes, mots ou locutions destinés à en préciser le sens.

Les effets de cette réglementation s'appliquent notamment aux dénominations "toile","baptiste", "linon", couverture "laine" ou "mi-laine", tissus de soie ou de rayonne dans les textiles; pour les chaussures au "cousu-main"; pour l'alimentation aux appellations : beurre, crème, lait, fromage, etc.

Des obligations du vendeur

La loi stipule fondamentalement que le vendeur doit être explicite : il est tenu d'expliquer clairement ce à quoi il s'engage. Toute convention obscure ou ambigüe s'interprète contre lui.

En outre, le vendeur contracte deux obligations principales: celle de délivrer et celle de garantir la chose qu'il vend (article I603).

La délivrance de la marchandise

En matière de vente, "la délivrance est le transport de la chose vendue en la puissance et possession de l'acheteur" (art. I604). C'est cette opération, en somme, qui constitue le parfait accomplissement de la vente. On considère cependant qu'elle ne joue pas toujours un rôle primordial dans la translation de la propriété; en effet, cette dernière ne se transmet que par la détermination explicite de la chose, ce qui s'effectue d'ordinaire par la tradition, c'est-à-dire par la remise des titres de propriété ou par l'usage que l'acquéreur fait de la chose, du consentement du vendeur. Notons ici que tant qu'il a la chose entre les mains, le vendeur doit apporter à sa conservation les soins d'un bon père de famille (art. II36 et II37). L'obligation de délivrer un immeuble par exemple, est remplie par le vendeur lorsqu'il a remis les clefs s'il s'agit d'un bâtiment, ou lorsqu'il a remis les titres de propriété (art. I605).

La délivrance des objets mobiliers peut s'opérer, soit:

- par la tradition réelle, c'est-à-dire la remise matérielle de ces objets, remise qui se fait de la main à la main;
- par la remise des clefs des bâtiments qui les contiennent;
- par le seul consentement des parties, si le transport ne peut se faire ou si l'acheteur les avait déjà en sa possession à un autre titre (art. I606).

De certaines clauses relatives au délai de livraison

I. Certains contrats stipulent que la marchandise est livrable dans un délai déterminé, au fur et à mesure des besoins de l'

acheteur. Cette disposition implique - en l'absence d'indications contraires - l'expédition par quantités proportionnelles jusqu'à l'expiration du délai convenu.

2. La clause "livrable sur mois déterminés" signifie que le fournisseur livrera pendant tout le délai convenu. Ainsi, "livraison avril-mai" veut dire que le vendeur pourra livrer du Ier avril au 3I mai.

3. La "vente en disponible" entraîne pour le fournisseur une délivrance immédiate de la marchandise. On notera que selon l'usage, la vente en disponible implique, pour l'acheteur non satisfait, l'obligation de refuser éventuellement la marchandise dans un temps très court, n'excédant généralement pas trois jours.

4. Si le contrat prévoit un délai pour la fourniture de l'objet vendu, l'acheteur est en droit de refuser la livraison faite après la date stipulée. Toutefois, le tribunal saisi d'une demande en résolution faute de délivrance dans le délai prévu peut impartir un délai supplémentaire au vendeur pour exécuter son obligation, sauf dans le cas ou ledit contrat stipule expressément que, à défaut de délivrance, la vente sera résolue de plein droit à l'expiration du terme.

5. Dans les marchés à terme, le délai de livraison est l'élément essentiel de la vente, surtout lorsqu'il s'agit de marchandises sujettes à de grandes fluctuations de valeurs. La violation du délai entraîne, dans la majorité des cas, la résolution du contrat.

6. Lorsque la délivrance de la marchandise n'a pu avoir lieu par la faute du vendeur, l'acheteur peut exiger, en exécution d'un jugement, la mise en possession directe (ou judiciaire). Excipant de ce jugement, il peut prendre possession de la marchandise et, si le vendeur résiste, recourir à la force publique.

Les frais de la délivrance

Sauf stipulation contraire, les frais de délivrance sont à charge du vendeur et ceux de l'enlèvement à la charge de l'acheteur (art. I608).Par frais d'enlèvement, il convient d'entendre le prix du transport, aussi bien que les droits de douane, d'assurance, etc.

La délivrance étant la mise à la disposition de l'acquéreur, le vendeur aura rempli son obligation lorsque, par exemple, il aura retiré la marchandise de l'endroit où elle se trouve rangée (réserve ou rayon d'un magasin) et l'aura placée à tel endroit accessible à l'acheteur, après l'avoir mesurée, comptée ou pesée s'il y a lieu.

La jurisprudence a eu maintes fois à interpréter la clause "franco". Elle a décidé que l'expédition faite "franco de port" a pour effet de mettre les frais de transport à charge du vendeur, mais ne modifie pas autrement les règles ordinaires de la vente

commerciale. Il en résulte que si les frais d'enlèvement afférents à une transaction commerciale comprennent l'emballage, le transport et les droits de douane, la stipulation d'envoi franco décharge l'acheteur des frais de transport, mais le laisse néanmoins responsable de l'acquit des droits de douane et du coût de l'emballage. Seule, la clause "Franco de port et de droits" (I) met le paiement de tous les frais à charge du vendeur.

Où et quand doit se faire la délivrance ?

A moins qu'il n'en ait été convenu autrement, la délivrance doit se faire au lieu où se trouve, au temps de la vente, la chose qui en fait l'objet (art. 1609). Si le vendeur ne procède pas à la remise, dans le temps convenu entre les parties, l'acquéreur pourra à son choix, demander la résolution de la vente ou sa mise en possession, si le retard ne vient que du fait du vendeur (art 1610). Dans tous les cas, le vendeur doit être condamné aux dommages et intérêts, s'il résulte un préjudice pour l'acquéreur, du défaut de livraison au terme convenu (art. 1611).

Lorsque le vendeur réside dans un autre lieu que l'acheteur et que le premier fait l'envoi au second par chemin de fer, bateau ou voiturier, la remise au transporteur vaut-elle délivrance ? Cette question se pose dans tous les cas où l'agréation de la marchandise doit se faire avant réception, ou lorsque la chose délivrée n'est pas conforme à la demande, ou encore lorsqu'il y a détérioration, durant le transport, d'un objet rendu impropre à l'usage auquel il était destiné.

En fait, on s'attachera à rechercher si le transporteur est, ou non, le représentant de l'acheteur. S'il est choisi et chargé par le vendeur d'enlever la chose, la remise ne vaudra pas livraison et la délivrance n'aura lieu qu'à destination, parce que c'est là seulement que l'acheteur entrera en possession de la marchandise, le transporteur ne pouvant être considéré comme son mandataire. Par contre, si le voiturier est chargé par l'acheteur de l'enlèvement et du transport, la remise de la chose vendue au transporteur vaut délivrance à l'acheteur.

Cas où le vendeur n'est pas tenu à la délivrance

Le vendeur n'est pas tenu à délivrer la chose si l'acheteur n'en paye pas le prix, alors qu'un délai de paiement ne lui a pas été accordé (art. 1612). Il ne sera pas non plus obligé à la délivrance, quand même il aurait accordé un délai pour le paiement, si, depuis la vente, l'acheteur est tombé en faillite ou en état de déconfiture, en sorte que le vendeur se trouve en danger imminent de

(I) Dans certains contrats, cette stipulation est remplacée par l'une des expressions : "Franco en consommation" ou "Tous droits acquittés", qui lui sont équivalentes.

perdre le prix; à moins que l'acheteur ne lui donne caution de payer au terme (art. 1613).

De la garantie de la chose vendue

La garantie que le vendeur doit à l'acheteur a deux objets : le premier est la possession paisible de la chose vendue; le second, les défauts cachés de cette chose ou les vices rédhibitoires (art. 1625).

Le vendeur doit notamment garantir l'acheteur contre tout risque d'éviction totale ou partielle de l'objet vendu, ou de charges prétendues sur cet objet et non déclarées lors de la vente. Il apparaît, en effet, qu'il n'y aurait pas de possession paisible si l'acheteur était évincé soit en totalité, soit en partie.

Lorsque l'acheteur est évincé en totalité, il a le droit de demander, contre le vendeur :

1° La restitution du prix, la vente étant considérée comme nulle;
2° La restitution des fruits lorsque lui-même est obligé de les restituer au propriétaire qui l'évince;
3° Les frais engagés sur la demande en garantie de l'acheteur et ceux faits par le demandeur originaire;
4° Des dommages et intérêts, ainsi que les frais et loyaux coûts du contrat.

A ce propos, l'article 1633 précise que "si la chose se trouve avoir augmenté de prix à l'époque de l'éviction, indépendamment même du fait de l'acquéreur, le vendeur est tenu de lui payer ce qu'elle vaut au-dessus du prix de la vente".

En cas d'éviction partielle, l'acheteur a le choix entre deux solutions :

- Ou demander en justice la résiliation de la vente, basée sur le fait que l'acheteur n'aurait point acheté sans la partie dont il est évincé; (art. 1636).
- Ou réclamer une diminution du prix sur la base de l'estimation, à l'époque de l'éviction, et non proportionnellement au prix total de la vente, soit que la chose vendue ait augmenté ou diminué de valeur. (Art. 1637).

Garantie de la quantité

Le vendeur est tenu de fournir intégralement la quantité convenue et, en principe, toute différence peut entraîner la résolution de la vente. Dans la pratique, une certaine latitude s'impose cependant, d'autant plus compréhensible si les lots à livrer sont importants. Dans ce sens, on admet que la plupart des marchandises sont sujettes à des tares, à des défauts, à des dessications plus ou moins considérables selon la nature des choses, la distance à parcourir, les variations saisonnières, etc... De même, la quantité

livrée peut être, dans une certaine mesure, inférieure ou supérieure à la quantité convenue.

Certains marchés sont conclus avec indication d'un maximum et d'un minimum de quantité. En pareil cas, le vendeur s'oblige à livrer le minimum, mais il demeure libre de fournir le maximum. Lorsque l'offre est faite sans limitation de quantité, le vendeur n'est tenu qu'à livrer la quantité qu'il possède. Le contrat peut encore porter que le vendeur livrera "environ" la quantité convenue; cette clause l'autorise à fournir un dixième en moins ou en plus de la quantité portée au contrat, pour autant que cette dérogation soit le résultat d'une cause indépendante de sa volonté et non laissée à sa propre discrétion.

Garantie de la qualité

Le vendeur a l'obligation de livrer la chose telle qu'elle est désignée dans le contrat. D'une manière générale, la qualité de la marchandise s'entend à sa valeur réelle, mais il s'ajoute la plupart du temps à cette manière de voir d'autres éléments dont les deux parties sont libres de faire les conditions essentielles du contrat. On considère, par exemple, que le fabricant ou le vendeur qui, dans des textes publicitaires adressés à la clientèle, affirment positivement que leur marchandise possède telles qualités déterminées, sont liés à leurs promesses. D'autre part, si vous achetez du fil à coudre d'une qualité fixée, le vendeur ne pourra vous en livrer d'une qualité différente, fût-elle supérieure à celle demandée. Il en est de même en ce qui concerne l'origine du produit, qui peut constituer un aspect de la qualité; on ne pourrait donc livrer de la laine anglaise si la commande porte sur un lot de laine australienne.

Faute d'une spécification plus précise, le vendeur est tenu à livrer une qualité moyenne, courante, de bon usage. Le Code dit : "une marchandise loyale et marchande".

Aussi longtemps que la marchandise n'est pas livrée, c'est au vendeur qu'incombe l'obligation de prouver que la marchandise est réellement de la qualité stipulée. Par contre, dès que la livraison est effectuée, c'est à l'acheteur qu'il appartient de démontrer que la marchandise réceptionnée n'est pas conforme aux stipulations du marché. Néammoins, c'est au vendeur qui s'est engagé à livrer un produit conforme à un échantillon ou à un type qu'il incombe, en cas de contestation, d'établir la conformité de la marchandise fournie.

Si, rigoureusement, l'acheteur est en droit de refuser une fourniture qui ne réunit pas les qualités convenues, ce principe n'est toutefois pas applicable strictement dans tous les domaines. Ainsi, sur certaines places, l'acheteur peut être contraint d'accepter un produit d'une qualité légèrement inférieure à celle convenue, si le vendeur lui paye une indemnité de "réfaction" tarifiée à forfait ou évaluée par expertise. L'application de ce procédé est ce-

pendant soumise au respect de certaines conventions. Il faut, tout d'abord, que la différence sur la qualité de la chose se situe entre certaines limites. La "réfaction", en outre, ne pourra être accordée que si l'acheteur estime qu'il est à même d'écouler facilement la marchandise. D'autre part, les parties peuvent, par stipulation, rendre la "réfaction" obligatoire, tandis que certaines expressions telles que "marchandise irréprochable", "de premier choix" ou "marchandise saine, fraiche et bien conditionnée" impliquent généralement l'intention des parties de renoncer à l'application de l'usage de la réfaction.

Conventions particulières

Les parties peuvent, par des conventions particulières, renforcer ou diminuer les rigueurs du Code quant à la clause de garantie; elles peuvent même convenir que le vendeur ne sera tenu à aucune garantie (art. I627). Cependant, le vendeur demeure toujours garant des faits qui lui sont personnels et toute convention contraire serait nulle. Au reste, un arrêt de Cassation a décidé qu'une clause de non-garantie quelle qu'elle soit ne peut éluder le dol; on sait que celui-ci vise, en jurisprudence, toute surprise, ruse ou artifice dont on use pour tromper. Par contre il n'est pas mis obstacle à ce que l'acheteur exonère le vendeur de la garantie de l'éviction résultant d'un fait personnel de ce dernier, sous la condition essentielle que le fait ait été nettement précisé au moment de la vente.

En résumé, pour que le vendeur soit dégagé de toute obligation, il faut :

I° Qu'il y ait stipulation de non-garantie;
2° Que l'acheteur ait connaissance du danger d'éviction ou qu'il déclare explicitement acheter à ses risques et périls.

Il est certain, en effet, que l'acheteur qui avait connaissance des dangers d'éviction ne pourrait exiger la restitution du prix, la vente contractée dans de telles conditions ressortissant au contrat aléatoire.

Par ailleurs, il résulte d'un autre arrêt de Cassation que la stipulation de non-garantie ne suffit pas, à elle seule, pour indiquer que la vente soit faite aux risques et périls de l'acheteur, mais le juge peut rechercher l'intention des parties dans les faits qui ont précédé, accompagné ou suivi la convention, et son appréciation, sur ce point, est souveraine. Enfin, si le vendeur a vendu, de mauvaise foi, le fonds d'autrui, il est tenu de rembourser à l'acquéreur toutes les dépenses, même voluptuaires (I), que celui-ci aurait faites au fonds (art. I635). Notons encore que le vendeur d'un procédé qu'il a inventé est tenu de garantir à l'acheteur les qualités et propriétés qu'il a assignées à ce procédé en l'offrant en vente. D'autre part encore, le législateur a prévu que le vendeur ne pourrait être tenu responsable si l'acheteur

(I) Voluptuaire (anc. français : voluptaire) qui est pour le plaisir, non pour l'utilité.

perdait la chose acquise par suite d'un cas de force majeure : voie de fait d'une autre personne, ordre public d'un gouvernement, acte d'une autorité publique quelconque, etc.

Garantie contre les défauts cachés

Le vendeur doit à l'acheteur non seulement la garantie de possession paisible, mais aussi la garantie de possession utile de la chose vendue. Or, il n'y a pas possession utile lorsque la chose présente des défauts qui la rendent impropre à l'usage auquel on la destine. La loi précise cependant que le vendeur n'est pas tenu pour responsable des vices apparents dont l'acheteur a pu se convaincre lui-même. Les défauts doivent avoir été ignorés de l'acheteur au moment de la vente. D'autre part, la loi pose une dernière condition : le défaut devait exister au moment de la vente.

L'acheteur d'une chose présentant des défauts cachés peut :

- Soit demander la rédhibition (l'annulation) de la vente; c'est la raison pour laquelle les défauts cachés s'appellent aussi "vices rédhibitoires" (I). L'acheteur fait la remise de la chose et le vendeur lui en restitue le prix;
- Soit demander le remboursement d'une partie du prix. Dans ce cas, le montant à rembourser est fixé par expert.

Exemples de cas particuliers

I. Le vice caché qui ne fait que suspendre momentanément la jouissance de l'objet acheté, et seulement pendant le temps nécessaire à la substitution d'une partie de cet objet pour remplacer la partie défectueuse, ne donne pas lieu à l'action rédhibitoire.

2. Si la chose qui comportait des vices a péri par suite de mauvaise qualité, la perte est pour le vendeur, lequel sera tenu envers l'acheteur à la restitution du prix ainsi qu'aux dommages et intérêts éventuels. Mais la perte imputable à un cas fortuit est pour le compte de l'acheteur.

3. La vente d'animaux domestiques fait l'objet d'une loi spéciale (2) complétant les dispositions du Code en matière de vices rédhibitoires. Cette loi énumère non seulement les défauts retenus comme vices rédhibitoires, mais encore les animaux qui doivent en être atteints; elle détermine les délais dans lesquels l'action de l'acheteur plaignant doit être introduite. Notons que cette loi n'

(I) Rédhibition : annulation de la vente d'un objet reconnu défectueux.
Rédhibitoire : qui donne lieu à la rédhibition.
Les deux mots ont été admis par l'Académie en I762.

(2) Loi du 25 août 1885 portant révision de la legislation en matière de vices rédhibitoires: ventes ou échanges de chevaux, ânes, mulets et autres animaux domestiques appartenant aux espèces ovine, bovine ou porcine.

admet plus l'action en restitution d'une partie du prix pour cette catégorie de ventes; le seul droit de l'acheteur lésé se limite donc à la demande en annulation de la vente.

Dommages et intérêts envers l'acheteur

Si le vendeur connaissait les vices de la chose, il est tenu, outre la restitution du prix qu'il en a reçu, de tous dommages et intérêts envers l'acheteur (art. 1645). Si le vendeur ignorait les vices de la chose, il ne sera tenu qu'à la restitution du prix, et à rembourser à l'acquéreur les frais occasionnés par la vente (art. 1646). L'acheteur n'a droit à des dommages et intérêts que pour autant qu'il ait souffert un préjudice. La loi précise l'étendue de ces dommages et intérêts, selon que le vendeur a été de bonne ou de mauvaise foi.

De l'action en garantie

L'action résultant des vices rédhibitoires doit être intentée par l'acheteur dans un délai bref et déterminé, en outre, par la nature des défauts et l'usage du lieu où la vente a été faite (art. 1648). Au demeurant, le juge est souvent souverain maître pour apprécier si la demande a été introduite dans des délais normaux. Le but du législateur, en limitant strictement les délais de l'action en garantie, est de prévenir les procès qui s'éléveraient sur la question de savoir si les défauts incriminés existaient au moment de la vente ou s'ils lui sont postérieurs.

Notons ici que l'action en garantie n'est pas applicable dans le cas d'une vente qui ne peut être faite que par autorité de justice (saisie immobilière, vente de biens de mineurs, par exemple) (art. 1649).

Preuve de l'acceptation de la facture

L'acceptation d'une facture peut être tacite ou formelle; dans le commerce, cette dernière forme n'est guère des plus courantes. L'agréation tacite ressort le plus souvent de ce que l'acheteur reçoit et conserve la facture sans protestation; elle ne pourrait, en aucun cas, se déduire de la réception de là marchandise y afférente.

L'acceptation formelle résulte d'un écrit apposé directement sur la facture ou d'une pièce quelconque signée par l'acheteur, aux termes de laquelle il accepte les conditions et clauses de la facture.

Il n'est pas rare de trouver sur les factures, les notes d'envoi, les relevés de compte, etc... la clause "sauf erreur ou omission". Pour la généralité des commerçants, cette clause présente une fiction leur permettant -croient-ils- de vérifier après coup les documents qu'ils délivrent. Dans leur pensée, si une erreur se découvre par après, ils pourront ainsi rectifier en arguant de leur bonne foi et en recourant à la clause formulée. Il

n'en est cependant pas ainsi dans la pratique, et cette clause est nettement limitative; il a été jugé, notamment, qu'elle ne porte que sur le total du prix fixé et ne se réfère nullement aux quantités expédiées, pas plus qu'à la nature des marchandises.

Des obligations de l'acheteur

Les obligations de l'acheteur sont au nombre de trois :

- Recevoir et enlever la marchandise;
- Payer les frais inhérents à la vente;
- Accepter et verser le prix.

Les deux premières ayant été envisagées d'autre part, nous nous attacherons à démontrer l'intérêt de la troisième, qualifiée d'obligation principale par l'article 1650, qui précise : " La principale obligation de l'acheteur est de payer le prix au jour et au lieu fixés par la vente".

Le paiement en général

L'acte de paiement est un des modes d'extinction de l'obligation; c'est l'exécution de l'obligation contractée par l'acheteur. En outre, le paiement doit être fait au créancier, ou à quelqu'un ayant reçu pouvoir de lui, ou qui soit autorisé par justice ou par la loi à recevoir pour lui. Le paiement fait à un tiers qui n'aurait pas pouvoir de recevoir pour le créancier est lui-même valable, pour autant que ce tiers le ratifie ou qu'il en tire profit.

Si l'obligation de payer demeure toujours principale, son étendue réelle est toutefois déterminée en fonction des termes du contrat, dans lequel il y a lieu de faire préciser notamment, ce qu'il faudra considérer comme prix mis à charge de l'acheteur.

L'époque et le lieu

A défaut de stipulation spéciale quant à l'époque et au lieu du paiement, l'acheteur devrait, en vertu de l'article 1651, "payer le prix au lieu et dans le temps où doit se faire la délivrance". Si l'on rapproche cette règle de celle qui, aux termes de l'article 1609, décrète que la délivrance doit se faire "au lieu où était, au temps de la vente, la chose qui en fait l'objet", on constate que, s'il n'a pas pris soin de faire stipuler dans le contrat l'obligation faite au vendeur de délivrer la marchandise à un endroit déterminé, l'acheteur peut être contraint d'effectuer le paiement au lieu où la délivrance est sensée s'opérer, c'est-à-dire chez le fournisseur.

Pareille disposition déroge toutefois au droit commun, du simple fait que la dette est portable. Aussi, cet article doit-il être interprété restrictivement et ne peut-il s'appliquer qu'au

cas où le lieu de paiement n'a pas été prévu par le contrat et que la marchandise doit être payée au moment de la délivrance. L'article I247 est heureusement plus explicite et nous apporte tous les apaisements souhaitables : "Le paiement -y lit-on- doit s'effectuer dans le lieu désigné par le contrat. Si ce lieu n'y est pas désigné, le paiement, lorsqu'il s'agit d'un corps certain et déterminé, doit être fait dans le lieu ou était, au temps de l'obligation, la chose qui en fait l'objet. Hormis ces deux cas, le paiement doit être fait au domicile du débiteur." Il en résulte que, dans la pratique, le paiement se fait généralement au domicile de l'acheteur, sauf conventions contraires.

Le paiement et l'agréation de la marchandise

Le paiement d'une marchandise suppose son agréation préalable. Toutefois, sauf stipulation contraire, le paiement ne fait pas présumer la volonté d'agréer et c'est le cas, notamment, lorsqu'il est antérieur à la livraison (acceptation d'une traite, par exemple).

L'acheteur peut donc - à condition de pouvoir justifier sa décision- refuser une marchandise après l'avoir payée, sauf si le contrat précise que le paiement vaut agréation, ou si cette agréation a été donnée antérieurement. A plus forte raison, l'acheteur qui paye une somme à valoir sur le prix (au moment de la commande ou à toute autre époque) ne s'engage pas à accepter la marchandise.

Paiement au comptant ou différé

Il y a peu de remarques à faire sur le mode de paiement au comptant. On notera cependant que la mention "paiement au comptant", portée sur une facture, n'implique pas nécessairement un règlement immédiat lors de la livraison, cette obligation s'exprimant par "paiement au grand comptant". (I)

Mais il est fréquent que le fournisseur accorde à l'acheteur un délai pour se libérer de l'obligation de payer. Ce délai - ou, pour être plus précis, ce terme - ne suspend pas l'engagement. Celui-ci conserve donc toute sa force juridique et, seul, le paiement est retardé jusqu'à l'échéance du délai accordé.

Ce délai peut être stipulé expréssément; il peut aussi résulter de l'usage ou des relations antérieures entre les parties. Si, par exemple, le fournisseur qui a accordé un délai à l'acheteur lors d'une transaction passée n'explique pas clairement lors de la conclusion d'une nouvelle affaire, qu'il entend cesser le crédit concédé primitivement, l'acheteur est en droit de considérer qu'il bénéficie toujours du même avantage, sans même que l'importance relative des commandes doive être prise en considération.

(I) A Bruxelles, l'usage veut qu'une facture qui porte "paiement au comptant" est payable dans les trente jours, cependant qu'à Anvers, la même clause s'entend payable à 20 jours.

Notons encore que, d'après les usages du commerce, le délai de paiement commence à courir à la date de la facture, et jamais à la date de la livraison.

Les intérêts du prix

Dans certaines circonstances, l'acheteur peut être tenu de payer les intérêts du prix de son acquisition jusqu'au paiement du capital. C'est notamment le cas lorsqu'il en a été convenu de la sorte dans le contrat de vente. Si le montant du taux d'intérêt n'est pas précisé aux termes du contrat, c'est le taux légal qui sera pris pour base.

On notera que cette convention tendant à faire supporter les intérêts du prix par l'acheteur peut être tacite ou, aussi, résulter d'un usage local.

Les intérêts sont dus de plein droit, dans tous les cas, et sans qu'il soit besoin de convention, si la chose vendue et livrée produit des fruits ou d'autres revenus. Nous soulignons à dessein que la chose doit être livrée. Par ailleurs, on remarquera que cette règle ressortit du Droit civil et que, comme telle, elle n'est pas strictement applicable aux matières commerciales. Il en résulte qu'elle n'est généralement pas invoquée lorsqu'il s'agit de payer les intérêts de marchandises vendues entre négociants. On considère, en effet, que les marchandises ne produisent ni fruits ni revenus tant qu'elles sont dans les magasins de l'acheteur, et qu'elles n'en peuvent plus produire à son profit lorsqu'il s'en dessaisit.

Enfin, et c'est là le troisième cas où la convention des intérêts du prix s'applique à l'acheteur, il est bien entendu que ce dernier en devient automatiquement débiteur dès qu'il a été sommé de payer et, par conséquent, à dater de la sommation.

Du recours du vendeur en présence de l'acheteur défaillant

Marchandise livrée ou non livrée

Le vendeur n'est pas tenu de livrer la marchandise lorsque l'acheteur ne paie pas le prix et qu'il ne lui a pas été accordé de délai. Même dans ce dernier cas, ce privilège est accordé au vendeur "si, depuis la vente, l'acheteur est tombé en faillite ou en déconfiture" (art. I6I3).

Notons toutefois que l'annulation du contrat pour non paiement doit être demandée en justice et qu'il peut être accordé à l'acheteur, en pareil cas, un délai de paiement qui varie avec les circonstances, pour autant que la condition résolutoire n'ait pas été stipulée dans le contrat et qu'il n'y ait pas eu mise en demeure (art. II84). Au surplus, il résulte du principe des articles précités que le vendeur peut demander la résolution de la vente,

quand bien même l'acheteur aurait payé une partie du prix.

Lorsque la chose est livrée le vendeur peut - sous certaines conditions qui rendent d'ailleurs ce droit quelque peu illusoire - faire pratiquer la saisie-revendication sur le bien vendu, empêchant ainsi l'acquéreur d'en transmettre la propriété à autrui; il est, précise la loi, privilégié par rapport aux autres créanciers de l'acheteur sur le produit de la revente de la chose fournie.

Cas des denrées et des effets mobiliers

"En matière de denrées et d'effets mobiliers, la résolution de la vente aura lieu de plein droit, et sans sommation, au profit du vendeur, après l'expiration du terme convenu pour l'enlèvement de la chose vendue" (art. 1657).

Par denrées, on entend en général tout ce qui se vend pour la nourriture des hommes et des animaux. Un arrêt de la Cour de Cassation a décidé que les mots "effets mobiliers", prévus à l'article 1657, embrassent tout ce qui, aux yeux de la loi, est réputé meuble et, par conséquent, aussi les effets publics. Il résulte de cet article que si, dans un contrat de vente, un délai a été fixé pour l'enlèvement des marchandises, le vendeur peut invoquer la résolution de plein droit après l'expiration de ce délai.

De la faculté de rachat

La faculté de rachat ou de réméré est un pacte par lequel le vendeur se réserve de reprendre la chose vendue, moyennant la restitution du prix principal et le remboursement des frais accessoires (art. 1659). Notons que la clause de réméré doit être introduite dans le contrat de vente même; si la vente a été faite sans réserve, l'acheteur ne peut plus être dépossédé de son bien.

Le but des parties, en stipulant la clause de rachat est, en somme, de conclure un prêt. Il faut se garder, toutefois, de considérer que le rachat et le prêt sont régis par les mêmes principes. Entre la vente avec faculté de rachat et le prêt, il demeure une différence essentielle : la première, en effet, concède à l'acheteur la propriété de la chose vendue, ainsi que les risques inhérents à son usage, à sa conservation ou à la chose elle-même; le second, par contre, place l'emprunteur dans la position d'un débiteur, et il le demeure lors même qu'il aurait donné une chose en gage et qu'elle viendrait à périr ou à se détériorer.

Ajoutons que la faculté de rachat doit être exercée dans les cinq années de la vente. Si cette faculté a été spécifiée pour un délai plus long, elle est réduite à ce terme. Par contre, si le délai a été fixé à trois années, par exemple, et si les parties conviennent après coup de le porter à cinq ans, la prorogation demeure néammoins inefficace, au moins à l'égard des tiers, bien qu'elle reste dans les délais fixés par la loi.

De l'article 1662, il résulte que la seule échéance du terme rend l'acheteur propriétaire irrévocable. Il n'est point nécessaire qu'un accord entre les parties ou une décision de justice marque la déchéance du vendeur à réméré. Les juristes, en effet, s'accordent à penser que le bien pùblic ne permet pas que l'on prolonge trop une incertitude nuisible au commerce.

De la rescision

Possibilités de rescision ou d'annulation

L'article 2052 décrète que "les transactions ont, entre les parties, l'autorité de la chose jugée en dernier ressort. Elles ne peuvent être attaquées pour cause d'erreur de droit ni pour cause de lésion".

Toutefois, une transaction peut être rescindée lorsqu'il y a erreur dans la personne ou sur l'objet de la contestation. Elle peut l'être dans tous les cas où il y a dol ou violence. Il y a également lieu à une action en rescision contre une transaction si celle-ci a été faite en exécution d'un titre nul, à moins que les parties n'aient exclusivement traité sur la nullité. Dans tous les cas où l'action en rescision n'est pas limitée à un temps plus court par une loi particulière, cette action dure dix ans.

En vertu de l'article 1118, la lésion n'est pas une cause de nullité des conventions entre majeurs. Cependant, ce principe comporte une exception pour les ventes d'immeubles, en faveur de celui qui a vendu trop bon marché (Code civil, art. 1674 à 1685).

La preuve - l'expertise

La preuve de la lésion s'administre par une expertise, mais il faut un jugement préalable qui autorise le demandeur à recourir à cette preuve. En vertu du Code de procédure, une expertise s'ordonne toujours par jugement cependant que, d'après le droit commun, le tribunal se borne à examiner si les faits invoqués par le demandeur sont pertinents.

Cette possibilité est encore limitée : "Quand même les faits seraient pertinents, le juge peut rejeter la demande d'expertise s'il trouve qu'ils ne sont pas vraisemblables". Les juristes interprètent cette disposition comme une garantie que le législateur a voulu donner à la stabilité de la propriété.

Aux termes de l'article 1678, "La preuve de la lésion ne pourra se faire que sur le rapport de trois experts qui seront tenus de dresser un procès-verbal commun, et de ne former qu'un seul avis à la pluralité des voix". L'article 1679 ajoute : "S'il y a des avis différents, le procès-verbal en contiendra les motifs, sans qu'il soit permis de faire connaître de quel avis chaque expert a

été". On comprendra, dès lors, que la procédure en rescision soit généralement longue et onéreuse.

Dans le cas où l'action en rescision est admise, l'acquéreur a le choix, ou de restituer la chose en retirant le prix qu'il en a payé, ou de garder le fonds en payant le supplément du juste prix, sous déduction du dixième du prix total. Le tiers possesseur a le même droit, sauf sa garantie contre le vendeur (article 1681). Si l'acquéreur préfère garder la chose en fournissant le supplément du prix, il doit l'intérêt du supplément à dater du jour de la demande en rescision. S'il préfère la restituer et recevoir le prix, il rend les fruits à dater du jour de la demande. L'intérêt du prix qu'il a payé lui est aussi compté à dater du même jour, s'il n'a touché aucun fruit (article 1682).

Dommages et intérêts

"Il importe peu que l'acheteur, à qui la délivrance de la marchandise n'a pas été faite dans les délais convenus, opte pour la mise en possession ou pour la résolution de la vente; il a droit, néammoins, s'il y a lieu, à des dommages et intérêts" (Dalloz).

On notera cependant que si c'est un cas fortuit qui empêche le vendeur de faire la délivrance, l'acheteur ne peut, en principe, demander la résolution de la vente. Il n'aurait pas droit non plus aux dommages et intérêts si le défaut de délivrance était imputable à un cas de force majeure. Il appartiendrait cependant au vendeur, en pareil cas, de prouver le cas de force majeure allégué par lui comme excuse de l'inexécution de son obligation.

Les réclamations

Tant qu'il n'a pas agréé une marchandise, l'acheteur peut réclamer pour défaut de qualité ou de non conformité. L'agréation - tacite ou expresse - met fin, en principe, à toute réclamation ultérieure qui ne serait pas fondée sur un vice caché. En disposant de la marchandise achetée, l'acheteur confirme son agréation et, en principe, renonce à se prévaloir de toute réclamation (Bruxelles, 27.1.1908 - Pand. pér. n° 1100).

En matière de commerce, l'acheteur est tenu d'adresser sa réclamation, ainsi que son avis de refus éventuel, au vendeur de la marchandise, dont il a reçu facture, et non à ses agents, alors même que le marché aurait été négocié par ceux-ci. Semblable réclamation adressée à ces derniers est inopérante. De même, la réclamation par téléphone est inopérante s'il est possible à l'acheteur de protester par écrit.

Il a été jugé que si l'acheteur a le droit, dans certaines conditions, de refuser d'agréer une marchandise non conforme à la commande et de la tenir à la disposition du vendeur, il ne peut la lui retourner sans son assentiment. Le vendeur qui autorise l'ache-

teur a lui retourner la marchandise à condition que ce retour soit effectué dans les trois jours, est en droit de refuser si ce délai est dépassé.

Dépôts et brevets

Il est fréquent qu'une grande entreprise de distribution, une maison de vente par correspondance, voire un détaillant indépendant lancent sur le marché des produits à leurs marques exclusives ou des produits dont la fabrication, parfois même l'emballage, font l'objet de dépôts et de brevets.

Bien que, la plupart du temps, l'observance de la législation relative aux marques déposées et brevets soit du ressort essentiel d'un conseiller juridique attaché à l'entreprise, l'acheteur ne pourra non plus s'en désintéresser sous peine de procéder involontairement à des opérations frauduleuses qu'il sera toujours délicat de faire rectifier à posteriori. Il va de soi que, dans le cadre forcément restreint de ce chapitre, notre rôle se bornera à esquisser les grandes lignes de cette législation spéciale, complexe et non exempte, au reste, de modifications, et à laquelle les traités de droit commercial et industriel consacrent une large part. De cette manière, nous pensons rafraîchir la mémoire de ceux, nombreux, à qui cette législation est d'ores et déjà familière et inciter les autres à compléter ce que leur bagage professionnel peut avoir par là d'incomplet.

Les marques de fabrique ou de commerce

Rappelons que :

I°) La marque de fabrique ou de commerce consiste dans un signe servant à distinguer les produits d'une industrie ou les objets d'un commerce;

2°) Le droit à la marque s'acquiert par le premier usage notoire dans le Royaume. La notoriété résulte, soit du dépôt effectué dans des conditions fixées, soit de ce qu'antérieurement au dépôt, la marque était connue comme distinction des produits d'une industrie ou des objets d'un commerce (I). Toute personne exerçant un commerce ou une industrie peut valablement effectuer le dépôt d'une marque individuelle;

3°) La marque peut être individuelle, si elle est destinée à qualifier l'activité d'une personne juridique, ou collective si elle caractérise la même activité d'un groupe de commerçants ou de fabricants qui désirent identifier d'une manière commune leurs produits respectifs. Toutefois, on notera que le dépôt de marques collectives est réservé aux Unions ou Fédérations d'Unions Professionnelles, aux Sociétés coopératives, aux Associations sans but lucratif, à l'Etat, aux Provinces et aux Communes.

(I) Arrêté Royal n° 89 au Moniteur Belge du 29 Janvier 1935 - article premier.

aux Institutions d'intérêt général jouissant de la personnalité civile.

Nous ne reviendrons pas ici sur les formalités de dépôt qui ne sont généralement pas du ressort de l'acheteur et dont, le cas échéant, il obtiendra sans peine le détail auprès du service compétent du Ministère des Affaires Economiques. Notons seulement que le procès-verbal dressé au moment du dépôt se borne à énoncer le jour et l'heure du dépôt, à indiquer le genre de commerce ou d'industrie pour lequel le déposant à l'intention de se servir de la marque, et ce sans aucun examen préalable quant à la validité ou à l'originalité de la marque présentée; ce document, enfin, est signé tant par le déposant que par le référendaire ou le greffier. La marque est protégée dès le dépôt, et non à dater de la publication dudit dépôt.

L'usage exclusif concédé au titulaire d'une marque implique non seulement le droit de faire apparaître cette marque sur ses produits et leurs emballages, de vendre les objets qui en sont revêtus, d'en exploiter la valeur commerciale, mais aussi de poursuivre les usurpateurs éventuels en faisant la preuve des intentions frauduleuses de ceux-ci.

La contrefaçon, en matière de marque, consiste dans la "reproduction plus ou moins parfaite de la marque, de manière à produire une confusion entre la marque véritable et celle contrefaite et, par suite, à exposer l'ayant-droit à un préjudice plus ou moins notable".

Parmi les infractions qui suffisent à qualifier l'action en contrefaçon, citons : la copie ou l'imitation de la marque, l'usage d'une marque contrefaite pour se procurer ou procurer à autrui un avantage illicite, le fait de faire apparaître, par addition, retranchement ou altération quelconque sur les produits de son industrie ou de son commerce une marque appartenant à autrui, la vente et la mise en vente ou en circulation de produits d'une marque contrefaite ou apposée. Certains agissements qui constituent le plus souvent une tromperie sur l'origine ou la qualité de la marchandise tombent, en outre, sous l'application de l'article 498 du Code Pénal ce qui entraîne ipso facto l'application de la peine la plus sévère.

Les_brevets

On distingue le brevet d'invention proprement dit, le brevet de perfectionnement ou, enfin, le brevet d'importation qui confère un monopole d'exploitation commerciale en Belgique à l'inventeur, belge ou étranger, dont la découverte est déjà brévetée dans un pays étranger.

Le brevet d'invention est un titre officiel constatant la date à laquelle une personne revendique le fait, soit d'avoir fait une découverte ou une invention, soit d'en avoir acquis la proprié-

té, et qui désire s'en assurer le monopole d'exploitation. Toutefois, la loi de base (I) précise que les droits concédés par les brevets sont exclusifs et temporaires, et elle ajoute que la concession des brevets se fait sans examen préalable, aux risques et périls des demandeurs, sans garantie de la réalité, de la nouveauté ou du mérite de l'invention, ni de l'exactitude de la description et sans préjudice des intérêts des tiers (2).

Par ailleurs, l'octroi d'un brevet d'importation est subordonné à la possession d'un brevet étranger antérieurement concédé, conformément à la législation en vigueur dans le pays d'origine. Mais la loi ne fixe aucun délai pour le dépôt d'une demande de brevet d'importation. Rien n'empêche donc le breveté étranger de solliciter un brevet d'importation plusieurs années après l'obtention de son brevet principal, pour autant que celui-ci n'ait pas été divulgué entre-temps.

Les brevets confèrent à leurs possesseurs le privilège exclusif :

I°) D'exploiter à leur profit l'objet brévété ou de le faire exploiter par ceux qu'ils y autorisent;

2°) De poursuivre devant les tribunaux ceux qui porteraient atteinte à leurs droits, soit par la fabrication des produits ou l'emploi des moyens compris dans le brevet, soit en détenant, vendant ou exposant en vente ou en introduisant sur le territoire belge un ou plusieurs objets contrefaits.

On notera que le titulaire d'un brevet peut en céder la propriété à titre onéreux ou gratuit; cette cession peut être faite par acte authentique ou sous seing privé, et même verbalement. La preuve peut en être administrée par toutes voies de droit. On notera également que la loi, dans son énumération des droits de poursuite du breveté, n'est pas complète : il existe d'autres moyens de contrefaçon que ceux qu'elle prévoit et, en pareils cas, il ne reste au breveté que la faculté d'essayer d'obtenir réparation du préjudice qui lui est causé, sur pied des principes généraux relatifs à la concurrence illicite.

Parmi les moyens de contrefaçon prévus par la loi, la vente ou l'exposition en vente, la possession ou l'introduction en Belgique d'objets contrefaits retiendra particulièrement l'attention de l'acheteur. Dans ses sanctions, le législateur distingue entre le contrefacteur de bonne foi et celui de mauvaise foi. On considère que le contrefacteur de mauvaise foi est celui qui a agi avec la pleine connaissance de l'existence, de la force, de l'étendue et de la portée du brevet; il s'agit là d'une question de fait laissée à l'appréciation des tribunaux. Pourtant, le contrefacteur de bonne foi, mais qui n'obtempérerait pas à la défense qui lui serait faite par le tribunal serait assimilé au contrefacteur de mauvaise foi.

(I) Loi du 24 mai 1854
(2) Répertoire pratique, "Brevet d'invention", n° I

Portée de la protection assurée par le brevet d'invention

Dans certains pays, le législateur a tenu à éviter que la mention du brevet d'invention ne crée, dans l'esprit du public, une notion erronée attribuant au brevet le prestige d'un droit inattaquable. C'est dans ce sens qu'il a été imposé à l'inventeur de faire suivre le mot "breveté" des lettres "S.G.D.G.", c'est-à-dire "sans garantie du gouvernement".

Cette sujétion s'explique parfaitement par le fait que tout brevet est susceptible de se trouver antériorisé par un document ignoré au jour du dépôt et opposé ensuite au titre. Comment scruter, en effet, l'énorme documentation de la technique moderne, ses revues et ses ouvrages, les cours des universités et les rapports des sociétés savantes ? Comment affirmer, avec une absolue certitude, que le brevet délivré est authentique et indiscutable ?

A la suite de cette procédure, pourtant, une réaction inattendue s'est fait jour. Certains esprits, croyant que la détermination "Breveté S.G.D.G." frappait d'un complexe d'infériorité les produits protégés, tandis qu'au contraire, les brevets délivrés dans des états étrangers seraient couverts par la garantie des gouvernements intéressés. Mais ce n'est là qu'une illusion que contredit sévèrement la réalité des faits. Aucun brevet n'est délivré avec garantie réelle, cela aussi bien dans les pays de libre délivrance (France, Belgique, Italie) que dans ceux où chaque demande est soumise à un examen plus ou moins sévère (Allemagne, Etats-Unis, etc.). A titre d'exemple, précisons que 85% des brevets américains discutés devant les tribunaux sont annulés. Sur cent brevets allemands délivrés après une longue et coûteuse procédure d'examen préalable, 25 s'avèrent le plus souvent contrefaits.

Il n'y a donc point de garantie certaine, il n'y a donc pas non plus de hiérarchie de valeur des brevets. La loi, en fait, s'est efforcée d'apporter une protection efficace à l'inventeur en lui laissant toute possibilité de faire annuler ce qui ne serait que la contrefaçon d'un produit antérieurement breveté; elle n'a pas voulu pour autant, entraver l'expansion industrielle et commerciale, ni freiner l'élan de nouveauté et d'originalité qui caractérise l'évolution des sciences appliquées.

Concurrence illicite ou déloyale

D'une manière générale, on range sous la rubrique "concurrence illicite" tous les actes qui, accomplis dans un intérêt commercial, ont pour effet de porter atteinte aux droits que les usages commerciaux reconnaissent à un concurrent.

Il y a lieu, pourtant, de distinguer la concurrence "illicite" de la concurrence "déloyale", bien qu'il soit fait indifféremment usage de ces deux termes dans nombre de décisions. Nous préciserons donc que la concurrence illicite apparaît comme constituée par une erreur, une imprudence ou une inattention ayant pour consé-

quence involontaire un préjudice subi par un concurrent dans ses intérêts commerciaux. Par contre, l'acte de concurrence déloyale est celui qui, commis de mauvaise foi évidente, cause un dommage avec l'intention directe de nuire.

Pareille subtilité confère aux deux expressions une portée nettement différente, mais qu'il est souvent malaisé d'établir avec certitude. En outre, le juriste a prévu que l'action en concurrence illicite ou déloyale serait inacceptable dans certains cas, notamment lorsqu'il y a violation de droits protégés par des lois spéciales : brevets, par exemple, dessins et modèles déposés, marques de fabrique, droits d'auteur, propriété artistique et littéraire, etc. Dans ce même sens, il a été jugé que l'action intentée pour imitation d'éléments déposables, mais non déposés, n'est pas recevable, le commerçant ou l'inventeur qui ont négligé d'accomplir les formalités en vue d'acquérir la propriété exclusive des éléments visés ne devant s'en prendre qu'à eux-mêmes.

On notera d'ailleurs que si la faute est nécessaire pour justifier l'action, la mauvaise foi, pourtant, n'est pas indispensable sauf pour certains actes qui, licites en eux-mêmes, ne deviennent illicites que par les circonstances dans lesquelles ils ont été commis ou par celles qui les accompagnent.

Action en cessation de la concurrence déloyale

Le législateur, en vue d'assurer une protection efficace et rapide aux producteurs, commerçants et consommateurs menacés par les moyens de concurrence illicite ou déloyale, a instauré - par arrêté royal du 23 décembre 1934 - une procédure spéciale permettant d'obtenir, par décision du tribunal de commerce et sous réserve de recours, la cessation immédiate des actes incriminés. En fait, cette législation spéciale s'inspire largement des normes antérieurement adoptées par la jurisprudence et n'a d'autre objet que d'assurer une repression particulière des actes qui, jusqu'alors, tombaient sous le coup de l'article 1382 du Code civil.

Aux termes de l'arrêté précité, l'action en cessation de la concurrence déloyale peut être introduite par les concurrents lésés ou susceptibles de l'être, ainsi que par le groupement professionnel, ayant la personnification civile, dont ils sont membres. L'action doit être introduite et le président doit statuer conformément aux règles de procédure en matière de référé. Pourtant, la décision du président ne pourra être considérée comme une mesure provisoire, au même titre que les autres ordonnances de référé; elle impliquera, au contraire, la constatation d'une faute dont elle organisera la sanction. En conséquence, elle devra être considérée comme une décision de fond, bien que la procédure en référé doive être suivie pour l'obtenir.

Bien que les décisions du président en cette matière ne soient pas susceptibles d'opposition, elles peuvent néanmoins être

frappées d'appel, quelle que soit la valeur de la demande. Cet appel doit être interjeté dans la huitaine et jugé par la Cour d'Appel endéans le mois. La brièveté des délais s'explique par le caractère urgent de chaque cas et le désir du législateur d'assurer la cessation immédiate et effective des actes incriminés.

Protections légales particulières

Aux articles I382 et I383 du Code civil, comme à l'arrêté-loi du 23 décembre I934, il convient d'ajouter certains textes particuliers qui peuvent être invoqués à l'appui d'une action en concurrence illicite. Parmi ces textes, nous citerons :

- L'article 7 de la loi du I0 mars I900 sur le contrat de travail, interdisant à l'ouvrier de divulguer les secrets de fabrication;
- L'article 20 de la loi du 7 août I922 sur le contrat d'emploi, qui fait défense à l'employé de divulguer les secrets de fabrication et de coopérer à des actes de concurrence déloyale;
- La loi du 30 mars I926, visant à garantir l'authenticité des dentelles exécutées à la main;
- La loi du I8 avril I927, qui protège les appellations d'origine des vins et eaux-de-vie;
- L'article I9I du Code Pénal, sanctionnant l'usage en faux du nom ou de la raison commerciale d'un négociant au profit de produits qui ne sont pas de sa fabrication; etc...

II- LE ROLE SOCIAL DE L'ACHETEUR

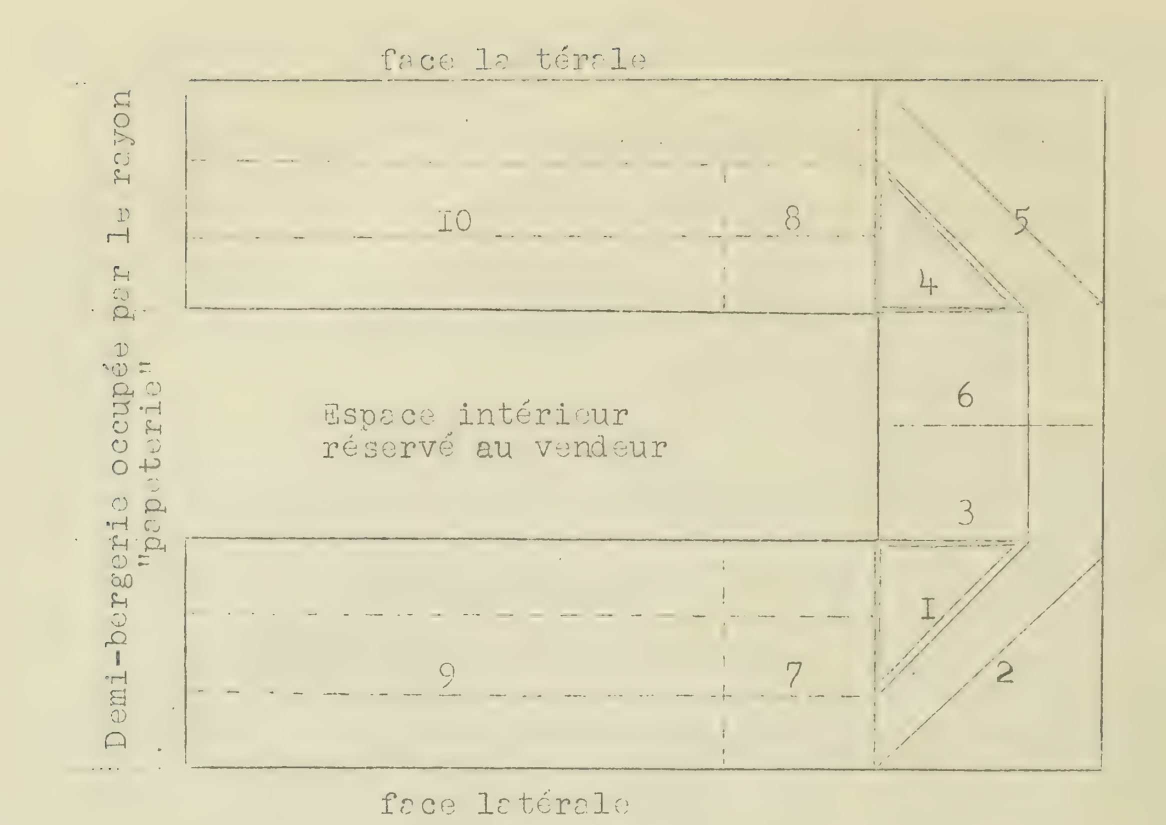
L'acheteur à la vente... ou à l'usine

Au cours de notre exposé, nous avons souvent cité l'acheteur-détaillant comme "cas particulier". Nous le prendrons ici pour modèle, au regard de tous autres spécialistes des approvisionnements commerciaux, car nous n'aurons pas à démontrer, en ce qui le concerne, jusqu'à quel point les problèmes de l'achat sont liés à ceux de la vente.

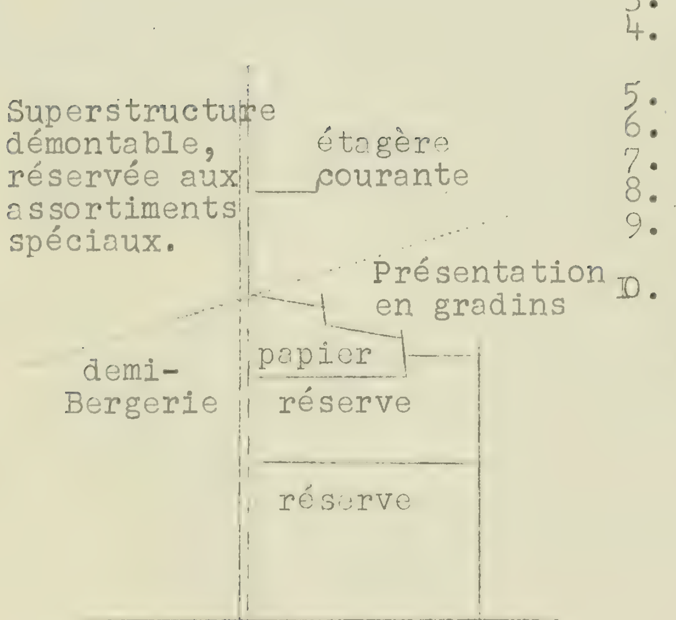
Si, par comparaison, nous considérons le cas d'un acheteur commercial au moment où s'impose l'établissement de l'assortiment-type et des assortiments spéciaux de son département, nous retrouvons la nécessité d'analyser les besoins de l'entreprise c'est-à-dire, avant tout, les besoins de la clientèle et nous rencontrons en outre un souci matériel, celui de la présentation et de la mise en vente. L'acheteur-détaillant a, lui, la facilité de pouvoir jeter un coup d'oeil sur ses comptoirs avant d'acheter; il "voit" la place qu'il réservera à la nouvelle marchandise. Ce fait est tellement palpable que l'on rencontre des acheteurs du genre qui se refusent à l'introduction d'un nouveau produit - fût-il le meilleur au monde - dès que leurs rayons et étagères ont atteint leur degré de saturation. Pour ceux-là, la difficulté consiste donc à leur faire comprendre jusqu'à quel point l'assortiment doit être évolutif, et comme le matériel de présentation ou d'équipement peut se révéler extensible ou transformable.

Par contre, l'acheteur commercial spécialisé a trop souvent tendance à ignorer les exigences de la surface de vente. Pour lui, le rôle du vendeur consiste à se "débrouiller" pour présenter toutes les marchandises en référence. Le problème est à ce point crucial que la direction des grandes entreprises prend soin d'établir, pour chaque département et pour chaque magasin de vente, un plan détaillé d'implantation, limitant la surface accordée et, par voie de conséquence, l'étendue des assortiments. A titre d'exemple, nous reproduisons ci-contre le dessin d'implantation tel qu'il fut dressé pour le rayon des "articles pour fumeurs" dont nous avons défini précédemment les assortiments.

Sans être nécessairement aussi rigoureuse, l'"implantation" des rayons de vente devrait toujours être réalisée de manière à faire apparaître clairement l'importance relative des différents articles qui composent l'assortiment et de la place qui doit, par conséquent, leur être réservée. Il est à souhaiter que l'acheteur soit appelé à formuler son avis à ce sujet, la réalisation du chiffre d'affaires qui lui est imposé pouvant dépendre de la présence, dans l'assortiment, d'articles qui requièrent une surface de vente déterminée. De toute manière, la décision finale appartiendra à la direction générale ou à un service indépendant de la vente comme de l'achat et ayant pour tâche l'aménagement des magasins. Un exemplaire du plan adopté sera naturellement remis à l'acheteur qui pourra, de la sorte, évaluer les surfaces réservées à ses assortiments et,



P L A N



PROFIL

I. Masse d'attaque pour cigarettes en réclame
2. Cigarettes marques courantes
3. Cigarettes étrangères et spéciales
4. Masse d'attaque pour cigarillos en réclame
5. Cigarillos marques courantes
6. Etuis IO et 20 cigarillos
7. Tabacs cigarette et pipe
8. Cigares
9. Pipes, écrins, blagues cuir, pots à tabac, cure-pipes et bourre-pipes
IO. Fume-cigarettes, étuis, briquets, mèches, pierres, essence, cendriers, machines à cigarettes, papier à cigarettes, accessoires divers.

le cas échéant, limiter la diversité de ses commandes.

Ce problème fait apparaître clairement le lien social qui unit étroitement l'acheteur à tous ceux qui, en tant que vendeur, décorateur, étalagiste ou magasinier, concourrent à la présentation et à l'écoulement de la marchandise achetée. Nous avons mis l'accent, à plus d'une reprise déjà, sur l'existence et la nature de ces rapports -sociaux autant que professionnels - entre les services d'une même entreprise : on se souviendra qu'il ne pourrait être question, par exemple, d'une dépendance des services de la vente vis-à-vis de l'acheteur, pas plus que d'une soumission du personnel de laboratoire ou de comparaison à la direction des achats ou de la vente. La prospérité, l'existence même de l'entreprise sont fonction d'une collaboration véritable et volontaire entre ses différents rouages.

L'avantage de l'acheteur-détaillant est manifeste - et il faut qu'il le sache - puisqu'il opère à lui seul la synthèse des fonctions de vente, d'achat, de comparaison, d'administration et de direction. Si l'accumulation de ces tâches sous un même bonnet n'est certes pas faite pour faciliter les opérations, on reconnaîtra cependant qu'elle possède le mérite d'éviter bien des sujets de discorde ou de rivalité qui ne peuvent qu'affaiblir la position d'une entreprise sur le marché concurrentiel.

Un plan voisin de celui-ci, et sur lequel l'acheteur-détaillant possède ce même avantage de réaliser à lui seul l'unité indispensable, est le domaine des aspirations et des sentiments de la clientèle. Il est compréhensible que l'analyse des avis authentiques de la clientèle constitue un appoint décisif dans la détermination des assortiments. Toutefois, nombre d'acheteurs spécialisés considèrent qu'il est extrêmement délicat d'interroger le personnel de vente - intermédiaire obligé entre eux-mêmes et le consommateur - au sujet des goûts, des avis ou remarques de la clientèle. Quelques-uns vont même jusqu'à affirmer, sans hésiter, que c'est là peine perdue.

Il est indéniable que l'on se heurte ici à des difficultés du même ordre que celles rencontrées par l'acheteur lorsqu'il doit établir, entre plusieurs offres, un choix qui corresponde à celui que ferait la majorité des consommateurs desservis par son entreprise. Là où l'acheteur doit pouvoir faire abstraction de ses sentiments et goûts personnels, il est bien évident que le vendeur ne pourrait agir autrement sous peine de fausser irrémédiablement le sens de l'enquête menée. Atteindre ce résultat n'est pas une mince affaire, surtout lorsque le département envisagé compte peu de vendeurs - ce qui diminue les chances de recoupement des opinions émises - ou lorsque les articles sont de vente lente, ce qui restreint forcément le champ d'investigation.

On ne peut, méconnaître, non plus, le caractère partial de certains avis émis par les vendeurs comme étant ceux de la clientèle, ou de certains souhaits exprimés par les consommateurs à seule fin d'être répétés à l'acheteur. Les inconvénients sont pareils à ceux présentés par les formulaires de "ventes manquées" dont nous avons entretenu le lecteur d'autre part. Une succession de IO ou 20

avis semblables, par exemple, ne signifie pas nécessairement que IO ou 20 personnes différentes pensent de la même manière, la possibilité de répétition n'étant pas exclue. De même, si cinquante clientes réclament soudainement le savon "Z" et lui attribuent toutes sortes de qualités, ce peut être tout simplement le résultat d'une publicité nouvelle ou particulièrement bien orchestrée. Est-ce à dire que, dans ce dernier cas, l'acheteur s'abstiendra de commander ce savon "Z" ? Certainement non, mais les quantités commandées seront modérées, en dépit de l'engouement apparent de la clientèle, jusqu'à ce que les possibilités de vente soient confirmées.

Les contacts quotidiens qu'il entretient avec ses clients apprennent à l'acheteur-détaillant la valeur exacte des sentiments et des avis exprimés devant son comptoir. De son côté, l'acheteur commercial aura donc intérêt à multiplier les contacts directs avec les clients des magasins qu'il approvisionne. Il serait utile pour lui de se transformer en vendeur durant quelques heures chaque semaine, aux moments de vente accrue, par exemple : ce serait là pour lui une expérience riche d'enseignements et, par surcroît, il y gagnerait l'estime des vendeurs de son département qui, convaincus de sa compétence, seraient davantage enclins à lui prêter un concours effectif et réellement étudié.

On pourrait, de même, établir un parallèle entre l'acheteur-artisan et l'approvisionneur industriel. Sans vouloir entrer dans les détails, nous rappellerons que la fonction des achats industriels est liée au programme de production de l'entreprise et, par voie de conséquence, à tous ceux qui participent à la préparation et à l'exécution de ce programme. Le "consommateur" est ici remplacé par "l'utilisateur" ou le "transformateur", dont les avis sont à prendre également en considération.

L'acheteur industriel possède sur son collègue du commerce l'avantage de pouvoir généralement recueillir les avis directement de la bouche des intéressés. Dès qu'il est en possession d'une offre concernant une matière nouvelle susceptible de participer à la fabrication, par exemple, son rôle est d'enquêter auprès des ingénieurs, techniciens ou ouvriers intéressés à son emploi. Cet avantage n'est cependant pas toujours convaincant, et nous avons constaté jusqu'à quel point la routine peut s'opposer à l'introduction de méthodes ou de matières nouvelles, quand bien même il serait prouvé que celles-ci n'apportent que facilités et profits supplémentaires.

En pareils cas encore, c'est la valeur des rapports sociaux qui joue le rôle principal. Un acheteur qui sait établir avec le bureau d'études techniques et les ingénieurs des contacts réels, dans un véritable esprit de collaboration, peut être assuré de parvenir aux meilleurs résultats. D'autre part, nous savons tous l'intérêt que peut avoir l'acheteur à se prêter aux recherches de matières sollicitées par la direction de l'usine ou ses services techniques à l'occasion, par exemple, d'un rééquipement général de l'outillage. Même si une prospection générale du marché s'impose à cet effet, on peut être assuré qu'aucun des efforts fournis dans ce

sens ne sera perdu.

Les relations publiques

Rapports entre l'acheteur commercial et l'acheteur-consommateur

Nous ferons ici - et nous nous en excusons auprès des lecteurs qui visent une autre spécialisation - une parenthèse dédiée tout spécialement à l'acheteur commercial et destinée à éclairer la nature des rapports qu'il doit entretenir, même par personne ou par chose interposées, avec cet autre acheteur particulier qu'est le consommateur. A dire vrai, nous nous contenterons de résumer ici quelques notes essentielles sur ce sujet, l'occasion nous ayant été fournie déjà de constater comment la politique d'approvisionnement de l'acheteur professionnel -fût-il même au service de l'industrie- se trouve étroitement conditionnée, sur plus d'un point, par l'angle de vue du consommateur final.

Si nous jugeons utile d'y revenir une dernière fois, c'est qu'il est fréquent de constater qu'en dépit des préceptes enseignés, nombre d'acheteurs s'efforcent - en vain le plus souvent et toujours à leur détriment - d'imposer leurs méthodes à des consommateurs que guident des mobiles essentiellement différents. Ne voit-on pas qu'un acheteur ayant coutume de traiter avec ses fournisseurs par "séries" assorties d'un même article présente la marchandise sous cette même forme à sa clientèle ? Et le fait qu'un acheteur en confection choisisse ses modèles sur échantillons justifie-t-il qu'il présente traditionnellement à son client les vêtements de la plus petite taille ? D'autre part, s'il est vrai que le facteur "prix" est souvent considéré comme primordial au stade de l'approvisionnement professionnel, il ne cède pas moins le pas à d'autres considérations dès qu'il s'agit du consommateur : une cliente qui souhaite acquérir une robe est tout d'abord et nécessairement intéressée par la taille du vêtement, en ce sens qu'elle ne pourrait s'accommoder d'une robe trop grande ou trop petite, même si le prix et la qualité l'intéressent.

L'influence routinière des méthodes d'approvisionnement est à ce point marquée chez certains acheteurs professionnels -notamment chez les acheteurs-détaillants - que la présentation des marchandises dans les rayons des magasins de vente reflète encore souvent le mode de rangement employé dans les réserves. Et c'est avec une naïveté surprenante, mais non exceptionnelle, qu'un acheteur interrogé sur les raisons qu'il avait de s'en tenir à ce procédé rudimentaire répliqua sans sourciller qu'un tel classement était de nature à faciliter grandement ses opérations d'inventaire . En face d'un pareil état de choses, nous ne doutons pas qu'il soit de quelque utilité d'inviter l'acheteur à étudier succinctement les principes pratiques qui créeront des rapports plus effectifs, plus "vivants" oserions-nous dire, avec le consommateur et, en fin de compte inciteront ce dernier à consommer davantage.

Les conditions générales qui guident le consommateur dans ses achats ont été assez bien définies par ce slogan de l'organisation rationnelle du commerce : "to see, to hold, to buy", c'est-à-dire : "voir, toucher, acheter". Tel est bien, somme toute, le premier pas qu'il faut franchir : assurer une présentation de la marchandise de manière à faciliter au maximum le choix du client. Il demeure bien entendu que tous les clients du monde n'adoptent pas le même point de vue et que les mêmes méthodes de présentation ne sont nullement applicables à tous les articles ni sous tous les climats. Le problème sera donc étudié en fonction de la clientèle locale et de la nature de la marchandise.

Il ne nous est évidemment pas possible de nous étendre ici sur cet aspect de la question, et nous renvoyons le lecteur aux traités de vente et de publicité. Mais nous relevons cependant, dans une brochure consacrée à la simplification du service par la présentation des marchandises et publiée par le Département Américain du Commerce, le tableau reproduit ci-après, donnant les résultats d'expériences effectuées dans un grand nombre de magasins et qui prouvent jusqu'à quel point l'ordre d'importance des conditions d'acquisition peut être variable d'un article à l'autre.

Certes, on découvre immédiatement dans ce tableau des rapprochements inattendus : à des rubriques aussi générales que "bonneterie" ou "bijouterie", par exemple, succèdent sans transition des appellations résolument particulières comme "cafetière", "corset" ou "cravate". Néammoins, un examen attentif permet de conclure en toute logique que l'ordre des deux premières conditions alterne le plus souvent selon la classe de la marchandise et le niveau de la clientèle servie. En général, la qualité à considérer en premier lieu est celle à défaut de laquelle la marchandise perd tout intérêt aux yeux du client : la couleur pour un ruban, la taille d'une robe, etc.

Ce sont là, sans aucun doute, des éléments dont l'acheteur doit s'inspirer au moment où il choisit les références de son assortiment-type. Nous l'avions précisé déjà à propos de psychologie, et nous aboutissons à des conclusions identiques sur le terrain de la pratique.

Il y aurait évidemment beaucoup à dire encore sur un sujet aussi riche, et notamment à propos des méthodes de présentation qui doivent être adoptées pour faciliter ou accélérer la vente. Certaines de ces méthodes sont en rapport direct avec la politique d'approvisionnement et peuvent avoir des effets non moins directs sur les achats du consommateur. Nous songeons au conditionnement de la marchandise, par exemple, ou à la forme et à l'aspect de l'emballage. Nous songeons également à l'évolution que propose le "self-service" dans les conditions traditionnelles d'achat. Mais nous nous garderons bien d'aborder ici un problème aussi vaste ou, surtout, de prendre parti dans la controverse au sujet du magasin sans vendeurs. Mettons, pour situer notre pensée, que notre ambition se borne à faire oeuvre de documentation générale, au profit des acheteurs plus spécialement intéressés au développement des relations avec le public.

ARTICLES	CONDITIONS D'ACHAT CLASSEES PAR ORDRE D'IMPORTANCE			
	- I -	- 2 -	- 3 -	- 4 -
Abat-jour	taille	matière	couleur	construction
Bijouterie	genre	prix	matière	couleur
Bonneterie	matière ou tissage	taille	qualité ou poids	couleur
Cafetière	usage	matière	capacité	marque ou prix
Chapeau	couleur	forme	matière	taille
Chemise d'homme	genre	pointure du col	long. des manches	matière, couleur marque ou forme du col
Corset	taille	type	prix	marque
Couverture	couleur	taille	matière ou tissage	marque
Cravate	saison ou matière	couleur	dessin	qualité
Gants	matière	taille	couleur	forme
Jouet	âge de l'enfant	sexe de l'enfant	activité	variété
Manteau de drap	taille	couleur	forme	tissu
Nappe	taille	matière	qualité	forme
Robe	genre	taille	prix	couleur ou forme
Serviettes	usage	taille	couleur	poids
Sweater	taille	couleur	matière	forme
Tissu	usage	couleur ou dessin	prix	largeur, comportement au lavage

III- MAGASINAGE ET CONSERVATION DES MARCHANDISES

La fonction de magasinage

Si l'on excepte quelques produits, tels que les primeurs et les denrées alimentaires périssables par exemple, la plupart des marchandises ne sont consommées, transformées ou revendues que dans un laps de temps très variable après l'opération d'achat. Entre-temps, les stocks de ces marchandises séjournent dans des entrepôts, des magasins, ou, pour employer l'expression la plus courante, dans des réserves, soit chez le fournisseur, le grossiste ou le transitaire, soit chez l'acheteur ou l'utilisateur.

Pour qui sait le rôle primordial joué par les stocks dans la politique d'approvisionnement, il apparaît comme indispensable que l'acheteur veille de très près aux opérations qui doivent assurer l'emmagasinage et la conservation des marchandises qu'il achète. En fait, chaque fois qu'une de ces opérations n'est pas parfaitement exécutée, il en résulte une dépréciation de la marchandise à plus ou moins brève échéance, suivie de la démarque inévitable, connue ou inconnue, laquelle influe directement sur le ressort de marque et donc aussi sur le résultat final d'exploitation de l'entreprise.

Rien d'étonnant, donc, à ce que toute entreprise, à quelque catégorie qu'elle appartienne, mette à la disposition de ses acheteurs des locaux spécialement aménagés afin d'y entreposer les stocks de marchandises dans les meilleures conditions de conservation. Dans certains cas, celui du comptoir de vente au détail, par exemple, tout ou partie du stock peut être mis en réserve sur le lieu même d'écoulement de la marchandise. Toutefois, il est rare que l'espace dont on dispose autorise un stockage massif, au reste peu souhaitable en raison des risques accrus de détérioration, d'encombrement ou de disparition. De toute manière, on ne pourrait concevoir qu'une marchandise de vente saisonnière, par exemple, séjourne dans un comptoir de vente durant les mois de mévente.

L'organisation de la réserve

L'utilité du magasin de réserve étant démontrée, nous ne nous étendrons pas longuement sur les facteurs d'organisation matérielle et de sécurité qui ne sont normalement pas du ressort de l'acheteur. Nous noterons simplement qu'il est intéressant, lorsque le fait est matériellement réalisable, d'aménager la réserve à proximité du lieu d'écoulement, car les transports et les manutentions supplémentaires sont aussi l'occasion de pertes de temps et de dépréciations diverses des marchandises. De nombreux obstacles s'opposent toutefois à la réalisation de cet idéal, et notamment les facteurs de sécurité qui interdisent d'entreposer des matières inflammables à proximité de lieux publics.

Ajoutons un mot concernant la tenue générale de la réserve,

car il est fréquent que l'acheteur ait à intervenir sur ce point : Un stock de marchandises doit être ordonné, propre et accessible; la réserve qui le contient doit donc être bien entretenue, aérée et éclairée. Il y va de l'intérêt de l'entreprise autant que de celui du magasinier appelé à y passer la majeure partie de son temps, bien que la première comme le second ne paraissent pas toujours comprendre où réside exactement cet intérêt...

D'autre part, l'agencement matériel de la réserve sera - c'est l'évidence - étudié en fonction de la marchandise à stocker. Les produits pondéreux disposeront des rayonnages inférieurs, les articles fragiles seront classés dans des armoires, les sacs seront isolés du sol, etc... On dispose actuellement d'une gamme d'instruments de transport, de levage et de distribution qui permettent de résoudre pratiquement tous les problèmes de stockage et assurent une manutention accélérée avec un minimum de risques.

Quant à l'organisation administrative dont l'acheteur aura à se soucier dans la mesure où il participe aux opérations d'inventaire, de contrôle des stocks ou de réception des marchandises, elle est fonction, dans le détail, des principes directeurs de la politique d'approvisionnement de l'entreprise. D'une manière générale, la marchandise est dirigée vers le magasin de réserve sitôt après les opérations de réception et de contrôle qualitatif et quantitatif. Parfois pourtant, ces opérations incombent au magasinier, dont le premier travail consiste alors à établir un "bon de réception" par livraison ou par référence, consignant ses observations quant au poids, au métrage, au nombre ou à l'assortiment des marchandises reçues. Ce bon est transmis à l'acheteur qui peut ainsi faire intervenir, le cas échéant, le contentieux, et au service des inventaires qui enregistre l'entrée du stock.

Si l'article stocké est nouveau dans l'assortiment, le bon de réception déclenche une opération d'approvisionnement des points de vente ou d'utilisation. Si, au contraire, l'article est de référence courante, l'arrivage supplémentaire ira rejoindre le stock existant, que l'on aura soin d'épuiser dans l'ordre des arrivées, afin d'éviter le vieillissement d'une partie de la marchandise.

C'est au magasinier qu'incombe également le soin d'étiqueter la marchandise lorsque l'entreprise ne dispose pas d'un service spécialement organisé à cet effet. Il établit de même les fiches de stocks ou les cartes d'inventaire permanent, selon le procédé appliqué, et surtout, il apporte son concours actif aux opérations de réapprovisionnement, grâce à la surveillance constante des existants. Mais ce sont là des fonctions qui se rapportent davantage à la surveillance des stocks et qui, comme telles, ont été envisagées d'autre part.

La conservation des marchandises

Il nous paraît plus opportun d'analyser succinctement les conditions de bonne conservation des marchandises stockées, ce pro-

blème présentant un intérêt direct pour l'acheteur auquel incombe le soin, soit de rechercher des produits résistants aux agents locaux de destruction, soit d'étudier les mesures à prendre afin de protéger efficacement les produits sujets à détérioration. Dans ce sens, nous passerons rapidement en revue les principaux agents destructeurs de la marchandise et les mesures traditionnelles de protection, avant de donner quelques exemples concrets d'application.

Les agents destructeurs de la marchandise

En vérité, les agents destructeurs de la marchandise stockée sont multiples, et nombre d'entre-eux sont sans remède. Le simple écoulement du temps, par exemple, est cause de détériorations souvent importantes, au point que des fabricants - en pharmacie, par exemple - indiquent sur l'emballage de leurs produits la date extrême d'utilisation. Les acheteurs de textiles savent aussi que plusieurs matières, la soie notamment, périssent au fil du temps, tout comme certaines denrées alimentaires rancissent ou se décomposent.

Au reste, le temps agit rarement seul, mais il donne prise aux autres éléments. La lumière, par exemple, est un agent de décomposition et de décoloration, tandis que la chaleur déssèche et raccornit. On sait les méfaits d'un simple rai solaire et des réactions chimiques qui peuvent s'ensuivre au contact de substances explosives ou inflammables. On sait aussi le résultat du séjour quelque peu prolongé de conserves alimentaires ou de bois humides dans des lieux chauffés. Quant au froid, bien qu'il soit moins à redouter que la chaleur puisqu'il est utilisé précisément comme moyen de conservation, il présente toutefois des inconvénients qui font qu'on ne peut y recourir sans discernement : il précipite nombre de liquides ou engendre la congélation de ceux qui sont à base d'eau ce qui peut provoquer le bris des récipients.

Peu de marchandises sont par elles-mêmes à l'abri des dégats causés par l'humidité. Peut-être pourrait-on citer l'exemple du verre, mais encore faut-il tenir compte du fait que l'état humide résulte généralement de la condensation atmosphérique d'une eau qui, n'étant pas chimiquement pure, se révèle corrosive à la longue et peut ternir le brillant des cristaux. Par dessus tout, l'humidité est un agent actif d'oxydation qui se manifeste sous divers aspects: rouille, vert de gris, patine, etc... En outre, sa présence, et à fortiori celle d'une eau stagnante de quelque nature qu'elle soit, est une condition du développement de diverses bactéries de fermentation et de moisissures.

Cette allusion aux bactéries et aux végétaux inférieurs (moisissures) nous amène à dire deux mots d'autres agents de destruction animés, qui ne sont certes pas les moins actifs tout en demeurant les plus difficiles à combattre et à prévenir. On les classe en plusieurs catégories :

1° Les insectes, comme le lépisme du sucre et du papier, les blattides plus connues sous les noms de cafards ou cancrelats, la vrillette du bois, le dermeste des fourrures et des salaisons, le charançon des féculents, le ténébrion ou ver de farine, la teigne des textiles et des pelleteries.

2° Les acares, plus connus sous le vocable populaire de "mites", qui s'applique à une série de petits acariens et arachnides qui vivent dans les fourrures, les étoffes, le vieux fromage, etc.

3° Les rongeurs, et en particulier les souris et les rats, trop connus pour que nous nous y attardions.

Les moyens de protection

En résumé, c'est par milliards de francs que se chiffrent annuellement les dégâts imputables aux agents de destruction des marchandises entreposées dans les réserves des entreprises. Et ces milliards représentent le montant de démarques importantes appliquées à la valeur de vente des approvisionnements et qui viennent en déduction des bénéfices d'achat. C'est dire à quel point toute mesure tendant à minimiser les risques ou les effets de ces agents destructeurs doit retenir l'attention de l'acheteur.

Exactement comme en médecine, le problème consiste tout d'abord à déterminer les facteurs nuisibles et, ensuite, à les éliminer ou mieux, à les prévenir. Les découvertes scientifiques modernes et les applications de matières nouvelles comme les plastifiants, ont permis de réaliser des progrès énormes dans la voie d'une protection efficace de la marchandise. D'une manière générale, les solutions appliquées se rapportent à quatre moyens d'action déterminés :

1° Une modification de l'état de la marchandise, dans la mesure où le procédé est applicable sans porter atteinte à la qualité ou à l'état physique de la marchandise, de manière à la rendre plus résistante aux agents de destruction. Les exemples de cette méthode de protection sont aujourd'hui fort nombreux : stérilisation, pasteurisation, tyndallisation, surgélation ou congélation, dessication ou deshydratation, gélification, etc.

2° Un emballage approprié, susceptible d'éliminer, dans une large mesure, les facteurs de détérioration, à l'exception du temps dont on peut tout au plus ralentir les effets. Ce résultat est atteint par la technique de l'emballage hermétique, réalisé en métal ou en matière plastique, soudé, collé ou appliqué, après stérilisation éventuelle du contenu et du contenant. Toutefois, le prix de revient élevé d'un tel emballage rend le procédé inapplicable dans beaucoup de domaines courants ou, pour des raisons économiques ou commerciales, on doit encore s'en tenir aux emballages traditionnels;

3° L'agencement du lieu de magasinage en fonction des marchandises à y entreposer. Ainsi que nous l'avons souligné déjà,

des locaux bien appropriés constituent, par eux-mêmes, un moyen efficace de protection contre les agents de destruction des stocks. Encore faut-il considérer que le coût d'aménagement de ces locaux ne doit pas dépasser le taux de détérioration possible; c'est la raison pour laquelle des matières premières à l'état brut - dans la grosse industrie surtout - sont traditionnellement stockées dans des dépôts en plein air, sous une simple toiture et souvent sans murs de protection.

4° L'emploi de substances préservatrices. Enfin, un moyen de conservation fréquemment employé est celui qui consiste à préserver la marchandise des agents de destruction par addition ou application d'une substance telle que fongicide, insecticide, créosote, goudron, peinture, vernis, huile ou graisse, gélatine, plastifiant, etc. Ces substances, cependant, ne peuvent être appliquées indifféremment, et la même protection n'est pas nécessairement valable sous toutes les latitudes. Pour certaines d'entre elles, au surplus, la durée d'action est limitée ou imparfaite.

Quelques exemples

Nous bornerons à ces généralités l'exposé technique des méthodes de conservation applicables, dans des conditions normales, aux marchandises entreposées dans les magasins de réserve, et nous renverrons le lecteur intéressé au détail de ces questions à des ouvrages qui traitent de la technologie des produits commerçables(I).

Au demeurant, le problème qui se pose à l'acheteur relativement aux conditions de magasinage se limite généralement à un domaine d'activité restreint. C'est dans cet esprit que nous réunissons ci-après quelques exemples des procédés pratiques mis en application pour assurer la conservation des matières alimentaires et des objets en caoutchouc, ainsi qu'un tableau des conditions optima de magasinage des fournitures de bureau.

Conservation des matières alimentaires

A la base des multiples moyens mis en oeuvre pour assurer la conservation des matières alimentaires, on retrouve trois des méthodes classiques : la stérilisation, la réfrigération et la dessication.

C'est par la stérilisation que l'on conserve le plus fréquemment les viandes, les poissons et les végétaux comestibles. Après les avoir soumis à une température qui assure la destruction des agents animés, on les introduit dans des boites en fer blanc dont on soude hermétiquement le couvercle et que l'on maintient ensuite pendant une heure environ, dans un bain d'eau bouillante (procédé

(I) Nous nous permettons de signaler notamment notre ouvrage intitulé "TECHNOLOGIE ET ANALYSE DES PRINCIPAUX PRODUITS COMMERÇABLES" (Ed. Comptables, Commerciales et Financières - Bruxelles)

Appert). Ainsi privées d'air et des germes nécessaires à la fermentation putride, ces matières peuvent conserver pendant très longtemps leurs qualités comestibles, mais non sans perdre toutefois - les légumes surtout - une partie de leur saveur primitive.

Quant aux applications du froid à différentes méthodes de conservation des produits alimentaires, l'un des plus beaux exemples qu'on puisse en donner est, sans conteste, celui des fruitiers de réserve, grâce auxquels les plus beaux fruits sont disponibles sur le marché durant presque toute l'année. On constate du reste une sérieuse évolution dans les techniques de réfrigération : la congélation primitivement généralisée est actuellement remplacée, dans la plupart des cas, par une simple surgélation qui forme une couche protectrice entre le produit et l'air ambiant, sans altérer profondément la structure interne dudit produit. Il y a lieu de noter cependant qu'une substance surgelée doit être soumise à l'action constante du froid, dans des conditions déterminées, jusqu'au moment de son emploi. Un séjour de deux à trois heures à température d'habitation suffit alors à lui rendre un aspect naturel et une saveur intacte.

Conservation des objets en caoutchouc (I)

Grâce à ses nombreuses propriétés physiques et à de multiples applications, le caoutchouc se rencontre, sous une forme ou sous une autre, au service de l'homme dans toutes les parties du monde. Cette universalité d'emploi laisse sous-entendre que la matière conserve ses propriétés les plus remarquables sous toutes les conditions imaginables de climat, depuis le pôle jusqu'à l'équateur. En fait, son usage quasi général apporte la preuve que le caoutchouc est loin d'être une substance instable, et de nombreux échantillons ont été retrouvés en bon état après l'espace d'une génération.

Si on étudie les modifications de structure qui peuvent atteindre le caoutchouc par suite de sa conservation, on constate qu'elles sont de deux espèces : la première consiste dans l'état physique, connu sous le nom de "gel"; la seconde, plus profonde puisqu'elle atteint les propriétés physiques et chimiques de la matière, est celle qui se produit sous l'influence d'une oxydation de l'atmosphère. Ce dernier phénomène, connu sous le nom de "destruction", est le seul qui présente un intérêt véritable pour l'utilisateur; dès qu'il se produit, en effet, les propriétés de résistance et d'élasticité du caoutchouc s'altèrent promptement, la matière dégage une odeur caractéristique acide et, en fin de compte, se trouve transformée en une résine dure et friable.

Cette "destruction" du caoutchouc a été l'une des difficultés techniques rencontrées dès les premiers jours de son industrie, mais, tandis que le mécanisme exact de cette altération n'est pas encore pleinement compris, les précautions de fabrication qu'il importe de prendre pour assurer la stabilité du produit sont de connaissance courante depuis longtemps déjà, en raison directe d'une

(I) Ces quelques données s'inspirent d'un communiqué publié par "The Rubber Growers'Association, Inc."

expérience pratique datant de plus d'un siècle.

Toutefois, alors que le fabricant est attentif à tout ce qui peut survenir si ses marchandises ne sont pas de la composition voulue, l'acheteur n'est généralement pas aussi bien informé en ce qui concerne les facteurs agissant sur la durée de la matière et peut, sans le savoir, la soumettre à un traitement peu convenable. Il y aurait donc intérêt à faire connaître de façon plus générale l'étendue et les limites du champ d'application du caoutchouc sous les différentes formes et à aider l'acheteur ou le consommateur à choisir les qualités convenables pour le meilleur emploi.

A cet égard il faut admettre que, malgré toutes les recherches effectuées durant ces dernières années, les essais relatifs à la durée du caoutchouc laissent encore beaucoup à désirer. En dehors de la sur-vulcanisation, les facteurs connus de détérioration sont l'exposition à la lumière et le contact avec certaines substances qui agissent comme des catalyseurs par oxydation. Les composés du cuivre, par exemple, exercent une action pernicieuse sur la stabilité du caoutchouc et le contact direct avec ce métal ou ses alliages est à proscrire; la même remarque s'applique, peut-être à un degré moindre, aux matériaux renfermant du manganèse.

La préservation du caoutchouc contre les effets de la lumière a fait l'objet de nombreuses études, et on a constaté qu'en employant des ingrédients convenables, il est possible de produire un matériau qui résiste pendant des périodes prolongées à une exposition au dehors. C'est ainsi que le noir de carbone est utilisé dans la fabrication du caoutchouc destiné aux régions tropicales. Divers composés organiques doués d'un pouvoir absorbant fortement sélectif dans la région de l'ultra-violet sont également employés avec succès. Enfin, nous mentionnerons la récente introduction, dans le cycle de fabrication du caoutchouc, d'un certain nombre d'agents préservateurs artificiels, tels que l'hydroquinone, par exemple.

Tableau de magasinage des fournitures de bureau

Nous reproduisons ci-après, sous forme de tableau, un ensemble d'indications pratiques relatives aux conditions de bonne conservation des fournitures de bureau et qui constituent en quelque sorte un aide-mémoire à l'intention des acheteurs spécialisés en papeterie ou qui ont, dans leurs attributions, l'approvisionnement d'un économat d'entreprise.

ARTICLE	DUREE DE CONSERVATION	TEMPERATURE	LIEU D'ENTREPOSAGE	REMARQUES
Agenda	illimitée	temp. de chambre	au sec	
Aquarelle en godets	I - 2 ans	au frais	au sec	ne pas renverser
Aquarelle en tubes	I an	au frais	au sec	préserver de la chaleur
Blocs à dessin	plus. années	temp. de chambre	au sec	stocker à plat
Blocs de papier	illimitée	temp. de chambre	au sec	préserver du soleil
Boites de couleurs	plus. années	normale	au sec	stocker à plat
Cahiers	illimitée	temp. de chambre	au sec	préserver du soleil
Cire à cacheter	illimitée	au frais	au sec	préserver de la chaleur et du soleil
Classeurs	illimitée	temp. de chambre	au sec	éviter la proximité des murs
Coins pour photos	env. 2 ans	IO - I5°	au sec	ne pas stocker près du sol
Colle blanche en pâte	I an	temp. de chambre	au sec	sensible au gel
Colle de bureau liquide	plus. années	pas au-dessous de 0°	au sec et au frais	
Couleurs à l'huile craies grasses	plus. années	au frais	au sec	craint l'eau
Crayons en tous genres	illimitée	temp. de chambre	au sec	
Crayons à copier	illimitée	temp. de chambre	au sec	éviter la proximité de fourneaux et de fenêtres
Crayons de couleur	illimitée	temp. de chambre	au sec	
Crayons encre	illimitée	temp. de chambre	au sec	
Dossiers à suspendre avec parties métalliques	illimitée	temp. de chambre		le froid les fait rouiller
Encre ordinaire	2 - 3 ans	pas au-dessous de 5°	au sec dans l'obscurité	préserver du soleil et du gel

Encre au bois de campêche	2 ans	pas au-dessous de 5°	dans l'obscurité	
Encre ferro-gallique	env. 5 ans	5 - I5°	id	préserver du gel
Encre à copier	I2 ans	temp. de chambre	au sec,dans l'obscurité	préserver du soleil, sensible au gel
Encre de Chine noire	plus. années	pas au-dessous de 5°	id.	sensible au gel et à la lumière
Encre indélébile de couleur	I - 2 ans	pas au-dessous de 5°	au sec,dans l'obscurité	sensible au gel et à la lumière
Encre indélébile en cartouche	I2 mois	pas au-dessous de 0°	au sec,dans l'obscurité	sensible au gel et à la lumière
Encre pour appareils enregistreurs	illimitée	pas au-dessous de 5°	au frais	
Encre pour duplicateurs	plus. années	au frais	au sec	
Encre pour marquer	I2 mois	pas au-dessous de 5°	au sec, dans l'obscurité	préserver du gel et du soleil
Encre à tampons	plus. années	au frais	au sec	stocker les bouteilles debout préserver du soleil et du gel
Feuilles hectographiques	6 mois	temp. de chambre moyenne	au sec	stocker à plat
Filtres en papier	3 - 6 mois	I5 - 20°	au sec	éviter la proximité de tabac drogues ou épicerie
Fixateur	I an	au frais	dans l'obscurité	préserver du soleil, bien boucher les flacons
Gomme arabique	2 ans	temp. de chambre	à l'abri du soleil	sensible au gel
Gommes à effacer	I - 3 ans	temp. de chambre	au sec	stocker en boites, éviter la proximité de fourneaux et de fenêtres

Papier carbone	2 - 3 ans	temp. de chambre	au sec	stocker à plat; éviter la proximité de fourneaux
Papier à décalquer	I - 2 ans	temp. de chambre	au sec	éviter la proximité de fourneaux
Papier fantaisie	illimitée	I5 - I6°	au sec	préserver du soleil
Papier gommé	illimitée	pas au-dessous de I0°	au sec	ne stocker que de petites quantités déballées
Pâte hectographique	plus. années	temp. de chambre	au frais	
Porte-plumes	illimitée	temp. de chambre	au sec	
Punaises	illimitée	temp. de chambre	au sec	
Registres	illimitée	temp. de chambre	au sec	préserver du soleil
Rouleaux hectographiques	6 mois	temp. de chambre moyenne	au frais	
Rubans copiants	I an	au frais	au sec	préserver du soleil
Rubans non copiants	plus. années	au frais	au sec	préserver du soleil
Scribtol noir	plus. années	au frais	au sec	sensible au gel et à la lumière
Scribtol de couleur	I - 2 ans	temp. de chambre	au sec	sensible au gel et à la lumière
Scribtol en cartouche	I2 mois	temp. de chambre	au sec	sensible au gel et à la lumière
Stencils durables	I an	temp. de chambre	au sec	placer les boites de chant
Stylos	illimitée	I à 30°	à l'abri du soleil	vider chaque mois les stylos pleins; les rincer à l'eau et les remplir
Stylos à bille	I an	temp. de chambre		stocker dressés
Taille-mines	illimitée	temp. de chambre	au sec	
Tampons	I - 2 ans	au frais	au sec	stocker à plat, couvercle en haut. Préserver du gel
Vernis correcteur	6 mois	au frais		préserver du soleil et de la lumière

Les conditions d'hygiène et de salubrité publiques

Nous ne pourrions traiter la question du magasinage et de la conservation des marchandises sans faire allusion aux réglementations de l'hygiène et de la salubrité publiques en vigueur dans notre pays. C'est là, en effet, un des aspects particuliers du commerce auquel l'acheteur, directement ou indirectement intéressé, ne peut rester indifférent.

Le législateur, s'il s'est efforcé jusqu'ici de ne pas porter atteinte au principe de la liberté du commerce, a pourtant pris une série de mesures utiles à la sauvegarde de la salubrité publique. C'est ainsi qu'il est interdit d'entreposer ou d'utiliser des matières explosives ou inflammables sans autorisation, celle-ci étant soumise à la réalisation préalable des conditions de sécurité prescrites par la loi.

Les aspects de cette législation spéciale sont multiples autant que ses applications; chaque acheteur, dans le cadre de sa documentation, fera bien de s'informer des règlements appliqués à son secteur d'activité, et de veiller à leur stricte observance. Sans vouloir entrer dans le détail de ce sujet, nous noterons que les dispositions légales ne visent pas seulement les précautions à prendre au regard des risques d'explosion ou d'incendie, des émanations nocives qui se dégagent de certaines matières stockées ou du danger d'infection que constitue le dépôt de substances sujettes à décomposition rapide. Le souci du législateur s'étend en fait, à la protection du travailleur et à la garantie de pureté et de qualité que toute marchandise doit offrir au consommateur.

Pareil souci comporte, par exemple, l'interdiction d'employer de jeunes travailleurs pour transformer ou transporter des matières nocives, à moins que les dispositions indispensables puissent être prises. Il en résulte qu'un acheteur pour compte d'une entreprise qui emploie des apprentis n'aura pas toujours le choix des matières premières ou des fabricats. Il en résulte également que le magasinier doit être choisi en fonction des marchandises qui composent le stock. D'autre part, certains produits désignés ne peuvent être mis en vente, soit à titre temporaire ou périodique, soit définitivement. Cette interdiction est parfois limitée à un secteur commercial bien défini : la vente au détail, par exemple. Dans d'autres circonstances, la loi fixe les conditions à respecter pour le magasinage des marchandises : tel produit doit être stocké dans l'obscurité, tel autre dans des chambres froides, etc. Certains règlements interdisent l'usage de produits chimiques destinés à assurer la conservation ou la coloration des denrées alimentaires; dans cette hypothèse, l'attention de l'acheteur doit être en éveil dès le premier contrôle d'analyse du produit - à moins que la commande ne comporte une clause spéciale destinée à couvrir la responsabilité de l'entreprise - et jusqu'au moment où le même produit, après transformation éventuelle, est proposé en vente ou en consommation.

Pour des raisons similaires, l'acheteur peut être amené à exiger que la marchandise soit fournie dans des emballages garantis d'

origine, ou spécialement conçus pour garantir une bonne conservation. Le cas échéant, cet emballage devra porter le label d'un organisme officiel désigné pour le contrôle de la marchandise. Enfin, on retiendra que les produits étrangers, même s'ils ne sont pas soumis à de semblables règlements dans leur pays d'origine, tombent sous le coup des lois belges dès leur entrée sur notre territoire. C'est là un fait important, qui échappe parfois à l'acheteur-importateur, et peut avoir pour résultat l'interdiction d'emploi ou l'impossibilité d'écoulement du stock incriminé.

Cinquième partie

LES ACHATS DANS QUELQUES DOMAINES PARTICULIERS

Domaines d'application

Au risque de nous répeter, nous devons insister sur le fait que la fonction des achats est essentiellement complexe et diversifiée, tantôt visant un secteur nettement spécialisé des affaires et requérant les services d'un approvisionneur qui soit avant tout un technicien, tantôt au contraire, s'appliquant à un domaine où la psychologie de la masse et l'information économique sont les premiers soucis de l'acheteur. Il ne suffit point, par exemple, de distinguer entre les achats commerciaux, ceux de l'industrie, de l'artisanat ou du consommateur; dans une même catégorie, des méthodes totalement différentes peuvent trouver leur application : on n'achète pas la confiserie de la même manière que les jouets, et les achats d'alimentation ne se réalisent pas dans une grande entreprise de distribution comme chez le détaillant de quartier.

Afin de mettre l'accent sur quelques-unes de ces différenciations, nous consacrerons la dernière section de notre ouvrage à l'exposé de la fonction des achats dans certains domaines particuliers. On ne s'étonnera pas de retrouver parfois, dans ces sortes d'explications pratiques, des principes énoncés ou démontrés d'autre part : nous ne pouvions trouver meilleure occasion de les rappeler là où ils trouvent leur plein emploi. Mais, sans doute, nous fera-t-on le reproche - et justifié, nous en convenons - de limiter cette "anthologie" des achats à une demi-douzaine de rubriques ... Hélas, il a fallu abandonner à l'arbitraire le soin d'un choix que limitent strictement les exigences de l'édition. Nous nous excusons auprès de ceux, nombreux malheureusement, qui ne trouveront pas dans ces quelques pages de quoi apaiser une soif légitime d'information professionnelle.

I- LES OPERATIONS D'ACHAT EN BOURSE

Nous n'envisagerons pas ici la fonction économique de la bourse qui, en réalisant la concentration des offres et des demandes sur les principaux marchés de marchandises, se révèle un auxiliaire puissant dans les opérations d'achats à longue distance ou à terme. Pareil développement déborderait largement le cadre d'un exposé où nous souhaitons surtout mettre l'accent sur l'organisation et les tendances boursières ainsi que, tout particulièrement, sur le rôle joué par les acheteurs spécialisés que sont, dans certaines circonstances, les agents de change et les courtiers.

Historique

Dans le temps où le plus grand commerce des Pays-Bas se faisait à Bruges, les marchands s'assemblaient dans une grande place, écrivait P. Richelet en 1680, où il y avait une maison magnifique et spacieuse qui appartenait à la famille Della Borsa (fr. de la Bourse; fl. van den Beurse), que Guichardin appelle Nobil famiglia, et cette maison communiqua son nom à la place de la Bourse. Les armes sculptées qui surmontaient la porte de l'hôtel van den Beurse se composaient de trois bourses qui auraient donné le nom à tous les bâtiments de l'espèce.

Dès 1292, il existait à Bruges une fontaine devant la bourse, : juxta fontem ante bursam. Dans le registre des confiscations de 1302, il est question du concierge de la bourse : kelmare ter buerse.

Si Bruges peut se vanter d'avoir donné aux réunions de commerçants le nom qu'elles portent encore de nos jours, Anvers revendique l'honneur d'avoir construit en 1460 la première bourse de commerce.

Le prodigieux essor des richesses mobilières qui caractérise le début du XXe Siècle, et aussi la création des titres fiduciaires, ont fourni aux bourses - jusque là uniquement préoccupées de commerce - une marchandise spéciale : les effets publics, les obligations et les actions de sociétés. Ainsi prirent forme, à côté des Bourses de commerce, les Bourses de fonds publics et de change dont l'objet principal allait devenir bien vite, pour le demeurer longtemps, le jeu des spéculations sur les valeurs cotées. C'est ce qui fait dire à Bastiné (1), non sans raison, que "La Bourse est le temple de la spéculation, le monument par excellence de la société moderne. La politique a ses palais, la religion ses églises, l'industrie ses manufactures et ses chantiers, le commerce a ses ports, le capital ses banques, la spéculation a la Bourse".

Nous jugeons pareille appréciation comme peu flatteuse, voire exagérément pessimiste. La Bourse est venue à une conception plus saine de sa mission et rares sont maintenant les aventuriers

(1) Bastiné - Code de la Bourse, p. 1 et suivantes.

de la finance qui la fréquentent avec l'espoir de faire fortune en quelques mois. Guillaume FRANÇOIS, Président de la Commission de la Bourse de Bruxelles, a clairement défini le caractère actuel des achats en Bourse (2) :

" De nos jours - écrit-il - on achète un titre pour sa valeur intrinsèque, son rendement, le standing et le patronage de la Société. On achète une valeur dans l'idée de la mettre de côté et de ne la reprendre que beaucoup plus tard. Bien sûr, le public a ses préférences; une certaine catégorie de titres peut avoir la faveur du moment, mais toujours à la base de l'opération, nous retrouvons l'idée de placement."

Organisation

Nonobstant cet assainissement de son climat, la Bourse est le carrefour des capitaux, le "chaînon indispensable reliant l'épargne à l'entreprise", comme le disait si bien l'un de nos Ministres dans un discours prononcé à l'occasion du 150e anniversaire de la Bourse de Bruxelles. Une mission si élevée, à la fois économique, sociale et politique, exige une organisation qui garantisse le bon fonctionnement de tous les rouages boursiers.

En fait, cette organisation est soumise au contrôle des autorités publiques. L'ouverture des bourses de marchandises doit être préalablement autorisée par le Roi, qui peut en décider la fermeture à tout moment. Le ministre qui a le commerce intérieur dans ses attributions peut en faire suspendre les réunions, après avoir pris l'avis de la commission appelée à diriger chaque bourse. Les membres de cette commission sont des agents de change élus par leurs pairs. La commission de la bourse joue à la fois un rôle de gestion, de contrôle, de sauvegarde, de coordination et de discipline; sa fonction est, somme toute, celle d'un conseil d'administration.

D'autre part, chaque bourse possède un comité de la cote, dont les membres sont nommés par le ministre des finances, et chargé d'apprécier l'opportunité de l'administration, de la suspension ou de la radiation des valeurs à la cote officielle. A l'échelon supérieur, une commission d'appel est instituée pour trancher les différends qui peuvent survenir à l'occasion des décisions de la commission de la bourse ou du comité de la cote.

Enfin, il y a près des bourses de fonds publics et de change un commissaire du gouvernement, nommé par le ministre des finances, et qui veille à l'application des lois et des règlements. Le commissaire a le droit d'assister aux réunions de la commission de la bourse; il y a voix consultative et peut interjeter appel contre toutes les décisions prises.

A côté de cette ossature principale, la bourse des marchandises doit notamment disposer d'un service de renseignements et d'un service d'expertise. Le premier centralise les indications indis-

(2) Nous tirons ces commentaires d'une brochure intitulée "La Bourse de Bruxelles éditée par la Commission de ladite Bourse.

pensables à la fixation des prix et renseigne les acheteurs sur l'état des marchés. Le second a pour mission d'arrêter les types de marchandises qui permettent de traiter les achats ou les ventes sur la base des qualifications abstraites ainsi fixées. Ce même service vérifie, en cas de contestation, si la marchandise livrée est conforme ou non au type déterminé. On conçoit d'autant mieux l'intérêt de ce service, lorsqu'on sait que les transactions se traitent sans que les produits mis en vente passent sous les yeux des acheteurs.

La cote des valeurs et des marchandises

Le résultat des négociations et des transactions qui s'opèrent dans les bourses de fonds publics ou de marchandises se traduit - comme nous l'avons vu dans notre étude générale des grands marchés - par la fixation d'un prix qui fait autorité.

S'il s'agit des opérations traitées en bourse de commerce, les prix officiels des denrées et marchandises placées sur le marché portent le nom de mercuriales. S'il s'agit de fonds publics ou de devises, ce prix est appelé la cote.

Pour qu'une valeur soit admissible à la cote officielle, il faut toutefois que certaines conditions soient remplies :

- Le fonds social de la société requérante doit être d'au moins 10 millions de francs dont les trois quarts au moins représentés par des titres constituant des apports en numéraire;
- La société doit avoir publié les bilans de deux exercices complets, approuvés par une assemblée générale;
- Les actions doivent être au porteur et entièrement libérées;
- Les feuilles de coupons des obligations ne peuvent comporter plus de trente années d'arrérages.

En outre, à la demande d'inscription à la cote doivent être joints : les statuts de la société, le specimen des titres, l'acceptation de la banque chargée du service financier et, pour les sociétés étrangères, les pièces justifiant de la cotation dans les pays d'origine, la notice légale parue au "Moniteur Belge" et les cinq derniers rapports et bilans.

Enfin, l'inscription a la cote est précédée de la publication, aux annexes du "Moniteur Belge" de la notice prescrite par la loi sur les sociétés commerciales.

Les valeurs qui ne remplissent pas toutes les conditions prescrites par cette réglementation ne sont donc pas cotées officiellement, mais traitées dans la coulisse de la bourse. Il faut se garder d'en conclure qu'elles sont moins recommandables, l'admission à la cote n'ayant d'autre raison que d'autoriser la mention des valeurs reconnues sur le tableau des cours de la bourse.

Ce n'est point là une consécration donnée à certaines valeurs parmi d'autres, encore moins un témoignage ou une recommandation. (I)

Notons encore que les opérations boursières font l'objet d'une juridiction pénale, tendant à prévenir et réprimer les abus ou les escroqueries. A titre d'exemple, précisons que : sont considérés comme coupables d'escroquerie et punis des peines prévues par l'article 496 du Code pénal ceux qui, abusant de la faiblesse ou de l'ignorance d'autrui, procèdent, soit à l'émission, à la vente, à l'achat ou à l'échange de fonds publics, actions, parts sociales, obligations ou autres titres, soit à la vente ou à l'achat de devises, à un prix ou à des conditions manifestement hors de proportion avec la valeur réelle de ces titres ou de ces devises. L'article 33 du même Code pénal ajoute que le coupable pourra, en outre, être condamné à l'interdiction.

L'agent de change

L'agent de change est un intermédiaire (2) dans les opérations commerciales relatives aux valeurs qui se négocient principalement à la bourse. On distingue les intermédiaires officiels, ou agentsde change, et ceux du marché libre, appelés coulissiers, courtiers ou commissionnaires. Parmi ces derniers, le courtier a plus spécialement pour mission de rapprocher des personnes qui lui manifestent le désir de contracter. Il ne stipule ni ne s'engage, il s'interpose en tant que médiateur de la négociation. La loi assimile cependant l'agent de change au courtier, bien que le mandat du premier soit beaucoup plus large, puisqu'il négocie les fonds publics. Comme tels, du reste, les agents de change sont des commerçants (3) dont la profession est d'effectuer les opérations financières conclues en bourse.

L'agent de change peut agir à titre de commissionnaire ou intervenir en tant que mandataire. C'est dire qu'il peut traiter en son nom propre ou pour compte de son client, en qualité d'ache-

---

(I) On consultera à ce sujet le "Traité des Opérations de Change, Bourse et Banque", par FRANÇOIS et HENRI - Editions Comptables, Commerciales et Financières, Bruxelles.

(2) Le terme "intermédiaire" est à prendre ici dans son sens générique. Il comprend tous ceux qui, à un titre quelconque, s'entremettent ou s'interposent entre deux personnes. Il peut donc s'appliquer aussi bien aux commerçants proprement dits, qui sont des intermédiaires entre le producteur et le consommateur, qu'aux courtiers, commissionnaires, consignataires, banquiers, assureurs, commis et voyageurs de commerce, etc.

(3) On notera cependant que, antérieurement à la loi de I867, les agents de change étaient des officiers ministériels. Aujourd'hui, cette qualité leur a été retirée et ils ne sont plus que des commerçants ordinaires, n'ayant aucun caractère public. Toutefois, l'exercice de la profession demeure, comme on le verra, soumis à des examens et stages prévus par la loi.

teur comme en qualité de vendeur. Il peut aussi se faire remplacer par un employé appelé "délégué" qui a pouvoir d'exécuter toutes opérations au nom de son employeur.

Mais nul ne peut porter le titre ni exercer la profession s'il n'est inscrit au tableau des agents de change d'une bourse de fonds publics et de change (article 69 du Code). Toutefois, l'intéressé établi à une distance de plus de 25 km d'une ville où il existe une bourse de fonds publics et de change peut se faire inscrire, à la suite du tableau des agents de change, par la commission d'une bourse, en qualité d'agent de change correspondant.

Pour être inscrit en qualité d'agent de change ou de correspondant, il faut :

1°) Etre Belge, âgé de 25 ans au moins, et jouir de ses droits civils;
2°) Justifier de l'accomplissement d'un stage de six années consécutives chez un ou plusieurs agents de change, dont trois années en qualité de délégué;
3°) Avoir subi un examen scientifique et professionnel (1);
4°) Etre présenté par deux parrains inscrits au tableau depuis cinq années au moins;
5°) Etre admis par la commission de la bourse;
6°) Payer la cotisation fixée par le règlement de la Bourse;
7°) Fournir un cautionnement (2).

L'agent de change a seul qualité pour exécuter les ordres d'achat, de vente ou de cession à titre onéreux, des fonds publics cotés ou non cotés en bourse. Seul, il peut exposer ou acheter des titres aux ventes publiques organisées par la commission de la bourse. En outre, il peut faire à son guichet, le commerce des fonds cotés à l'une des bourses du royaume, lorsque la livraison s'effectue au moment même de la conclusion de la vente ou de l'achat. De même, il peut négocier des titres d'emprunt de communes, du Crédit Communal, de la S.N.C.B., même si ces titres ne sont pas encore en circulation.

Les agents de change sont soumis à certaines dispositions spéciales du Code de commerce. C'est ainsi que, aux termes de l'article 65 dudit Code, ils sont tenus de posséder un livre comptable revêtu des formes prescrites et dans lequel ils doivent consigner journellement et par ordre de dates, sans ratures, interlignes ni transpositions et sans abréviations ni chiffres, les conditions de toutes les opérations faites par leur intermédiaire.

La profession d'agent de change est également soumise à une juridiction pénale. A titre exemplatif, notons que : serait considéré comme coupable d'abus de confiance et punissable des peines prévues par l'article 491 du Code pénal, l'agent de change qui se mettrait en report ou utiliserait d'une manière quelconque à son

(1) Sont toutefois dispensés de l'examen scientifique les titulaires de grades académiques et les porteurs du diplôme de licencié en sciences financières et commerciales.
(2) Le cautionnement est actuellement de 150.000 Frs.

profit personnel ou au profit des tiers, des titres appartenant à un client, sans être en possession de l'autorisation écrite de celui-ci.

Courtiers et intermédiaires

La profession de courtier en marchandises est régie d'une manière comparable à celle d'agent de change. En résumé, nul ne peut porter le titre ni exercer la profession, s'il n'est inscrit au tableau d'une bourse, conformément aux conditions requises par le règlement de ladite bourse, et agréé par l'association des courtiers dont il dépend. S'il désire travailler dans plusieurs bourses, le courtier doit se faire inscrire au tableau de chacune d'elles.

Les courtiers auprès des bourses de marché à terme sur marchandises et denrées sont ceux qui, en qualité d'intermédiaires, négocient dans ces bourses des marchés de l'espèce. Ils portent le titre de courtier à terme en marchandises. Les ordres portant sur des marchés à terme de marchandises à traiter dans une bourse établie en Belgique ne peuvent être reçus que par les courtiers inscrits au tableau de cette bourse et les contrats doivent être enregistrés auprès de l'organisme de liquidation dans les conditions fixées par le règlement dudit organisme.

La plupart des courtiers ne s'occupent donc que de marchandises traitées dans la bourse où ils sont inscrits et ne sont pas en relations avec des bourses étrangères. Les ordres pour l'étranger sont normalement recueillis par des agents spécialisés dans une ou plusieurs matières traitées sur le marché mondial, et organisés spécialement pour y transmettre leurs ordres.

Afin de distinguer entre ces deux catégories, la loi réserve aux premiers le droit de s'intituler "courtiers" auprès des bourses où ils sont inscrits. En retour, seuls peuvent recevoir les ordres à traiter dans les bourses étrangères, les intermédiaires agréés à cet effet par la Commission Générale des Bourses et qui remplissent les conditions ci-après :

- Avoir fait approuver par la Commission les formules de contrats qui seront utilisées dans leurs relations avec leurs donneurs d'ordres;
- Avoir effectué, auprès de la Caisse des Dépôts et Consignation, le dépôt d'un cautionnement en espèces ou en titres, d'un montant minimum de 250.000 F affecté à la garantie des opérations effectuées à l'étranger.

Les courtiers et intermédiaires accrédités pour les opérations étrangères ne peuvent se porter eux-mêmes acheteurs ou vendeurs de la marchandise qu'ils sont chargés d'acheter ou de vendre pour leur donneur d'ordres; ils ne peuvent non plus compenser les ordres, tout donneur d'ordre devant être assuré que son contrat a été inscrit auprès de l'Office de liquidation.

Couverture des opérations

Le donneur d'un ordre d'achat ou de vente portant sur un marché à terme de marchandises ou denrées a l'obligation de livrer au courtier ou à l'intermédiaire une couverture appelée original deposit qui ne peut être inférieure à 5 % de la valeur du contrat. Cette couverture doit consister en espèces ou devises, en avoir en compte, en caution de banque, en titres ou en marchandises. Seuls, les donneurs d'ordres pour qui le marché rentre dans le cadre d'une activité professionnelle peuvent être dispensés de cette formalité.

Si le donneur d'ordres ne livre pas l'"original deposit" dans les délais fixés par le règlement de la bourse, le courtier ou l'intermédiaire intéressé doit faire dénouer l'opération pour le compte du donneur d'ordres en se conformant aux prescriptions établies par la commission de la bourse.

Si, à l'échéance de l'opération, le donneur d'ordres est défaillant, le courtier ou l'intermédiaire pourront faire racheter ou revendre, pour compte du donneur d'ordres, la même quantité de marchandises qu'ils ont vendue ou achetée sur son ordre. Ils pourront aussi affecter les garanties reçues au paiement de leur créance.

Ces dispositions brièvement résumées permettent d'apprécier tout l'intérêt porté à la couverture des opérations boursières. Dans les marchés à termes sur marchandises, il est même normal de réclamer au donneur d'ordres, en sus de l'"original deposit" le montant des différences constatées journellement entre les cours et qualifiées de "marges". L'existence de ces garanties assure la bonne fin des opérations entreprises et confère au règlement des comptes l'automaticité indispensable à des marchés de l'espèce.

Les marchés boursiers

Pour terminer, nous caractériserons brièvement les différents marchés qui se déroulent dans l'enceinte de la bourse :

- Le marché au comptant;
- Le marché à terme;
- Les ventes publiques; et
- Le marché des changes. (I)

Le marché au comptant

Le marché au comptant englobe :

(I) Nos commentaires sont empruntés partiellement à la notice intitulée : "La Bourse de Bruxelles - Son rôle et ses activités", éditée par la Commission de la Bourse et distribuée par la Banque de Bruxelles.

1°) Un marché des rentes, dont les ordres sont centralisés par les agents de change et les cours établis par le Fonds des Rentes dépendant du Ministère des Finances;

2°) Un marché de la corbeille, groupant les valeurs à transactions assez larges pour justifier un premier cours à la criée et la cotation de cours successifs;

3°) Un marché du parquet, coté par un cours unique établi à la volée.

La faculté est laissée aux agents de change, soit de rechercher directement la contrepartie de leurs ordres dans le marché, soit d'introduire ces ordres aux tableaux ou feuilles d'opposition, soit encore d'intervenir au moment de la criée.

Les cours sont établis par un commissaire désigné par la commission de la bourse. Lorsqu'il est impossible d'équilibrer le marché, le commissaire peut coter un cours avec des mentions restrictives :"acheteurs réduits" ou "vendeurs réduits", pour autant que ce cours s'écarte du cours précédent de la marge prévue et que les demandes ou les offres ne soient pas réduites de plus de la moitié.

Les agents de change sont tenus de liquider les opérations effectuées au comptant le lendemain du jour de leur conclusion. Toutefois, la levée ou la livraison des titres ne pourront être exigées que le second jour de liquidation qui suit la conclusion du marché.

Le marché à terme

Cette forme de transaction boursière revêt une importance toute particulière lorsqu'elle concerne les achats et ventes de marchandises ou denrées destinées à l'approvisionnement de base du commerce et de l'industrie.

Bastiné, reconnaît à ce système des qualités maîtresses. "Jamais personne - écrit-il dans son Code de la Bourse - n'a mis en doute la parfaite légalité des marchés à terme ayant pour objet des marchandises. L'achat et la vente à terme ont été de tous temps l'élément essentiel des grandes spéculations commerciales. Si les commerçants étaient réduits à n'acheter que ce qu'ils peuvent payer au comptant, à ne vendre que ce qu'ils sont dans le cas de livrer, c'en serait fait des affaires. Il faut que l'acheteur de quantités considérables puisse revendre les mêmes quantités avant de les avoir effectivement reçues, et acquière ainsi le moyen de payer un prix qu'il ne pourrait acquitter avec ses seules ressources, afin de profiter de la variation des cours et de réaliser le bénéfice de la spéculation."

Nous avons exposé d'autre part les données économiques de ce problème. Rappelons simplement que si les commerçants et les industriels, par des prévisions basées sur des éléments statistiques ou

sur l'allure générale de la conjoncture, s'efforcent de parer autant que possible à l'incertitude de l'évolution des prix, leurs moyens demeurent aléatoires. Il n'est pas de prévisions, si fondées soient-elles, qui ne puissent s'avérer fausses. Les revirements imprévus de la courbe des prix sont fréquents et surprennent les plus adroits comme les mieux informés. Enfin, les marchés à livrer ne peuvent, parfois, couvrir tous les besoins ni parer à toutes les nécessités, et leur exécution reste soumise à la solvabilité et à la bonne foi des parties.

Certes, les bourses commerciales à terme n'ont pas la prétention d'écarter d'une manière absolue le risque de la fluctuation des prix, bien qu'en théorie elles soient aptes à le faire et que, dans la pratique, leur fonctionnement y tende. Ce qu'il convient de souligner, c'est qu'elles apportent au mal un remède direct et spécifique: "Seul un organisme spécialisé est à même de réunir en un seul faisceau, d'une part, toutes les offres et, d'autre part, toutes les demandes éparses dans le temps et dans l'espace, et de les satisfaire simultanément." Tel est, aux termes mêmes du rapport au Roi qui complète la législation sur les Bourses et les Marchés (I) l'objet fondamental des bourses à terme.

Cette législation impose aux bourses commerciales de marché à terme des fondements qui assurent aux acheteurs, et au public en général, un maximum de garanties :

- Une bourse spéciale pour chaque marchandise traitée ;
- L'institution auprès de chaque bourse d'une "Commission Générale des bourses à terme sur marchandises".

En outre, il existe, dans chaque bourse spéciale, une commission ayant pour mission :

I°) de représenter l'association des courtiers;
2°) de veiller au bon fonctionnement de la bourse et d'en assurer la surveillance;
3°) d'inscrire au tableau les courtiers agréés;
4°) de veiller à l'accomplissement des obligations des courtiers;
5°) de régler leurs différents professionnels. (2)

A la Bourse de Bruxelles, les opérations de marché à terme se déroulent dans une partie des locaux exclusivement réservée à cet effet.

Pour chaque valeur, la Commission de la Bourse fixe le nombre minimum de titres sur lequel doit porter chaque transaction. Les criées sont libres mais, dès qu'un sens est donné au marché, les agents de change ne peuvent intervenir qu'à l'achat en cas de

(I) Ce rapport au Roi précède l'arrêté-loi du 30 novembre 1939, entré en vigueur le 25 mars 1947.
(2) Ces mesures spéciales s'ajoutent aux disciplines générales dont nous avons fait mention pour les bourses de valeurs et qui portent notamment sur la Commission de la Bourse, la Commission d'Appel, les organismes de liquidation, le Commissaire du Gouvernement et le Règlement de Bourse.

baisse et qu'à la vente en cas de hausse.

Les opérations sont liquidées par les soins d'une société coopérative, dénommée "Caisse de liquidation des opérations à terme".

La vente publique des valeurs

Périodiquement, la Commission de la Bourse organise une vente publique des valeurs qui ne figurent pas à la cote officielle. La commission se réserve toutefois le droit de refuser l'inscription à cette vente de valeurs qu'elle n'estime pas devoir y être admises. Elle peut, en outre, annuler certaines adjudications, notamment en cas de manoeuvres frauduleuses et ce, sans justifier sa décision.

Les agents de change ont seuls le droit d'exposer en vente ou d'acheter des titres à la vente publique.

Le marché des changes

Ce sont les banquiers réunis en Chambre de Compensation qui, à Bruxelles, fixent le cours officiel du change conformément aux dispositions du règlement du marché des changes et sous la surveillance et le contrôle de la Commission de la Bourse.

Les cours pratiqués pour chaque devise sont publiés à la cote officielle et portés à la connaissance des acheteurs par la Commission de la Bourse. La cote précise deux cours extrêmes intitulés "cours vendeur" et "cours acheteur", établis dans les limites fixées par le Comité de Direction de la Chambre de Compensation.

Les changes sont cotés par un courtier spécialisé, assisté de deux commissaires dont un membre de la Commission de la Bourse et un banquier. Ils surveillent l'inscription des ordres d'achat et de vente, et prononcent la clôture des opérations dès que les offres compensent les demandes.

II - ACHATS IMMOBILIERS ET ACHATS D'EQUIPEMENT

La mission est d'importance

Les opérations d'achats immobiliers et celles d'équipement des entreprises commerciales ou industrielles sont parmi les plus caractéristiques. Il n'est pas rare qu'elles soient prises en charge par le chef d'entreprise en personne, plus que tout autre qualifié pour juger de l'opportunité des investissements à réaliser. Mais il nous a été donné de rencontrer des cas nombreux où le fondé de pouvoir, le chef comptable, ou bien encore l'ingénieur principal, mieux au fait que le patron à qui est dévolu avant tout le rôle de capitaliste, avaient pour mission d'investir les fonds disponibles selon les nécessités de l'exploitation. D'autre part, et dans la grosse industrie surtout, nous constatons que l'équipement de l'usine, en machines et en outillages, est souvent confié à l'acheteur-approvisionneur qui, familiarisé avec les caractéristiques des matières traitées et les exigences de la production, paraît le mieux placé pour assurer à l'entreprise les moyens les plus opérants de productivité. Enfin, cette rubrique nous permettra de toucher une catégorie bien à part d'acheteurs dont la mission consiste à acquérir des immeubles de rapport, pour compte d'une société immobilière qui les exploite à son profit ou qui pratique la revente.

Abordons la question sans plus de détours. Qu'il s'agisse d'acquérir, d'agrandir ou d'équiper une entreprise, ou bien encore d'acheter et de revendre des biens immobiliers, chacun de ces actes considérés isolément pose sans conteste une série de problèmes particuliers dont les seules solutions individuelles sont à rechercher plus souvent par l'analyse des données d'ordre pratique que par l'application automatique de principes théoriques, si bon soient-ils. D'autre part, nous tenons pour assuré que ceux à qui incombent ces missions - qu'il s'agisse d'acheteurs professionnels, d'ingénieurs, de chefs d'entreprise, etc.- sont tous qualifiés pour les mener à bonne fin, au mieux des intérêts qu'ils défendent. Comment, du reste, pourrait-il en être autrement lorsque l'on veut bien considérer l'importance de l'enjeu ? Mais il ne faudrait pas pour autant, se convaincre qu'aucune théorie ne les aidera à résoudre leurs problèmes. En cette matière comme en tant d'autres, il existe des principes essentiels qu'il est nécessaire de connaître et dont il convient de s'inspirer tout en les adaptant.

La "veuve inconsolable"

Un de ces principes dont on devrait tout d'abord se bien pénétrer est qu'il n'existe pratiquement pas, au moment de l'achat, une affaire qui soit "exceptionnelle". A ce propos, nous reproduisons ci-après le commentaire que nous livre Jean Romeuf, Directeur à l'Institut d'Observation Economique de France (I) : "Il est connu, dans les milieux commerciaux, que la classique "affaire à enlever"

(I) Jean Romeuf : "L'entreprise dans la vie économique" - Edition des Presses Universitaires de France.

de la veuve inconsolable ne vaut même pas la moitié de ce qui en est demandé par un intermédiaire astucieux. Pour qu'une affaire soit exceptionnelle pour l'un, il faudrait qu'elle soit mauvaise pour l'autre et, comme les moutons eux-mêmes ne vont pas consciemment à l'abattoir, il est peu vraisemblable que celui qui cède une affaire ne cherche pas, à tout le moins, à la vendre à sa juste valeur."

Est-ce à dire qu'aucune affaire n'est susceptible de se révéler exceptionnelle dans la suite ? Certes non, et le même auteur nous cite l'exemple de l'Américain Conrad Hilton , devenu le plus grand hôtelier des Etats-Unis uniquement en achetant des hôtels qui périclitaient et en les rendant rentables par ses méthodes d'organisation et par ses conceptions personnelles sur le rôle des hôtels. "Ces entreprises -conclut-il- étaient devenues de bonnes affaires sous l'impulsion de leur nouveau propriétaire. Au moment de l'achat, ce dernier n'avait fait que des transactions quelconques, ayant payé la juste valeur du moment. Il est même possible qu'il ait payé plus qu'elles ne valaient alors, voire plus que n'en désiraient vraiment les anciens propriétaires. Il ne serait dans ce dernier cas, pas paradoxal de dire que ce sont ceux-ci qui ont fait une bonne affaire. Ce qui avait de la valeur, ce n'était ni les hotels, ni leur mobilier, mais les idées de l'acquéreur."

Nous sommes donc fixés sur ce premier point : l'affaire que nous achetons n'est jamais exceptionnellement bonne au départ. Elle peut le devenir si nous avons, pour l'exploiter, une idée qui vaille la peine et qui vienne à son heure, compte tenu du lieu où se situe l'entreprise et de la clientèle à laquelle elle s'adresse. Ainsi apparaissent les autres principes auxquels nous allons vous demander de consacrer votre attention.

Le but

Ce n'est point une Lapalissade que de poser pour condition sine qua non d'un achat immobilier, qu'il faut savoir préalablement à quelles fins servira cette acquisition. En effet, on rencontre chaque jour des gens qui, sous le prétexte de placer des fonds dont - assurent-ils - ils finiront toujours par tirer quelque profit, sont disposés à acheter n'importe quel immeuble situé dans n'importe quel endroit. Tout au plus font-ils parfois quelques vagues calculs de rentabilité, résolument optimistes.

Et pourtant, n'est-il pas fondamental de garder présent à l'esprit, au moment de l'achat, que l'entreprise doit toujours répondre à un besoin, sous peine de disparaître tôt ou tard ? Par conséquent, il apparaît également essentiel de savoir à quoi servira l'objet de l'acquisition, et d'oeuvrer de manière à ce que les buts fixés puissent être atteints.

L'époque

Il arrive fréquemment que des investissements soient effectués, non pas tellement parce que la nécessité s'en fait sentir,

mais surtout parce que l'occasion s'en présente ou que des crédits sont disponibles. Or, c'est un fait que toutes les époques ne sont pas également favorables aux achats immobiliers ou à l'extension industrielle.

La croyance générale est qu'il faut acheter au premier signe d'inflation - c'est-à-dire à la hausse des prix - dans l'espoir de sauvegarder en biens immeubles des valeurs qu'on risque de perdre en monnaie. Les économistes au contraire, affirment qu'il faut investir de préférence en période de déflation - c'est-à-dire, de baisse des prix - et de renforcement de la monnaie.

Le problème, considéré sous un angle objectif, supporte les deux thèses à la fois. L'inflation, en effet, peut revêtir des aspects totalement différents, en fonction desquels l'acheteur doit régler son attitude. Brusquée et violente comme elle peut l'être au sortir d'un bouleversement social profond ou d'une guerre, elle commande un investissement maximum et aussi rapide que possible, encore que la seule chance de gain réel réside dans la réalisation - c'est-à-dire la revente - au moment opportun, des biens ainsi acquis.

Mais cet aspect là s'apparente largement au domaine de la spéculation pure et simple auquel nous souhaitons rester étrangers. Le plus souvent, du reste, l'inflation prend une ampleur bien moins considérable et c'est en fonction du caractère normal qu'elle revêt alors que nous devons établir notre raisonnement. En période de hausse des prix, la valeur d'un bien immobilier augmente tout comme celle d'un stock de marchandises, et en période de baisse des prix, il se produit naturellement un mouvement inverse.

Chiffrons un exemple : Un acheteur a acquis un immeuble pour I million. S'il se produit un mouvement de hausse de IO %, la valeur de cet immeuble monte à I.IOO.OOO F; si, par contre, ce mouvement est à la baisse, la valeur de l'immeuble est réduite à 900.000 F. Jusque là, le raisonnement paraît limpide. Mais où les avis divergent, c'est lorsque l'acheteur considère, selon le sens du mouvement envisagé qu'il "perd" ou "gagne" IOO.OOO F. Or, dans un cas comme dans l'autre, si le mouvement s'applique d'une manière générale à tous les biens de même espèce, l'acheteur a purement et simplement conservé intact son capital, dont le pouvoir d'achat demeure identique. Pour qu'il y ait gain ou perte effective, il faudrait que l'immeuble acquis soit valorisé ou dévalorisé par rapport au niveau moyen des prix dans les opérations de même espèce, et non par rapport à l'investissement initial qui, en soi, n'a aucune signification.

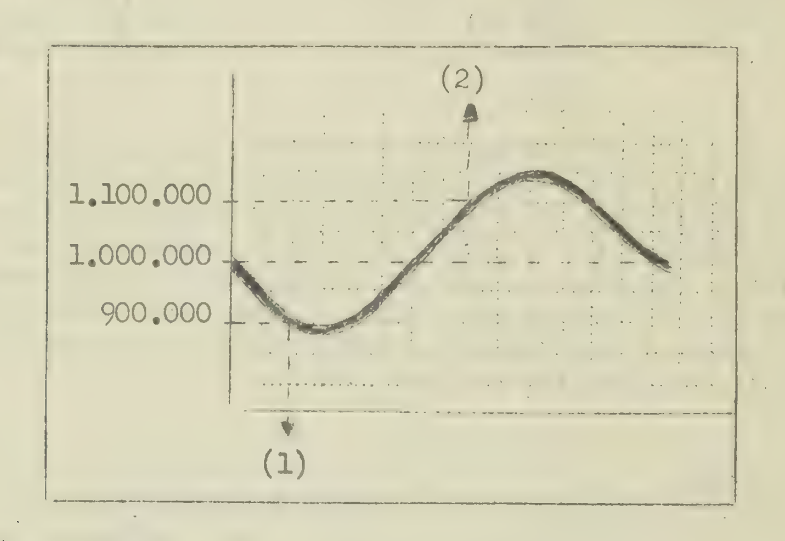
On peut donc conclure que le moment le plus favorable pour procéder à des achats de biens immobiliers n'est généralement pas la période de hausse mais, au contraire, la période de baisse des prix. En effet, si nous reprenons notre exemple chiffré, nous constatons que, par le jeu des réactions psychologiques, on aboutit aux résultats suivants :

- S'il y a hausse de IO %, un immeuble d'un million vaudra

I.100.000 F mais, subissant l'effet de la plus-value inflationniste, se négociera facilement à I.500.000 F;

- Par contre, s'il y a baisse de 10 %, le même immeuble ne vaudra que 900.000 F et, par suite des hésitations du marché et de la restriction des crédits, ne trouvera acquéreur que pour 800.000 F maximum.

Or, l'évolution des prix se traduit par une courbe ondulatoire où les plus-values sont éphémères et les moins-values d'une durée limitée. C'est ce qu'illustre le graphique ci-dessous dont on peut déduire que le moment le plus favorable à l'achat se situe au point (I), lorsque l'immeuble peut se négocier à une valeur inférieure au chiffre théorique de 900.000 F, tandis que l'époque de vente sera au point (2), lorsque l'offre dépassera la valeur théorique de I.100.000 F.



Le lieu

De tous les facteurs qui influent plus ou moins directement sur la politique des achats immobiliers, le choix du lieu est sans conteste le plus important, encore qu'on ne paraisse pas lui accorder toujours une attention suffisante. Nul ne niera le rapport étroit que l'on peut établir entre la position géographique d'une usine et sa prospérité : les problèmes de localisation des productions, dont nous vous avons entretenus par ailleurs, en fournissent des preuves. Pourquoi, dès lors, ne pourrait-on établir un semblable rapport entre l'emplacement d'un immeuble et le profit qu'on en retire, entre la situation d'une maison de commerce et le courant d'activité qui s'y développe ?

L'établissement de l'entreprise est régulièrement mis en vedette dans les cours de vente, et considéré par la plupart des publicistes comme une des conditions sine qua non du succès. Mais il est évident que la solution du problème appartient à l'acheteur ou,

si l'on préfère, au mandataire de l'entreprise remplissant la fonction d'achat. Ce n'est point, en effet, lorsque les fonds sont investis qu'il faut constater avec amertume que le trottoir d'en face bénéficie d'un courant de circulation sensiblement plus intense ou que la halte d'autobus située 50 mètres plus loin favorise un concurrent. On se rappellera l'importance que nous accordons à l'étude du marché à tous les degrés : il semble bien que celle-ci soit essentielle pour la rentabilité de l'affaire traitée.

On comprendra que nous ne puissions entrer dans le détail du sujet. A titre d'exemple, disons que l'acheteur chargé d'acquérir des immeubles à revendre par appartements s'attachera à déceler les causes éventuelles de non-location telles que proximité d'une gare, atmosphère surchargée d'humidité, voirie peu ou trop fréquentée, etc... Quant à l'ingénieur ayant pour mission d'acheter les locaux d'une usine ou le terrain pour les y bâtir, il ne perdra pas de vue que des règlements communaux ou d'urbanisme peuvent interdire la construction de bâtiments industriels dans le voisinage d'un site touristique ou l'exploitation d'entreprises jugées insalubres en raison de la proximité d'habitation ou de cultures.

Nous citerons encore le cas d'une entreprise immobilière qui s'était assuré, à la limite périphérique de Bruxelles, la propriété de plusieurs terrains propres à la construction d'immeubles à appartements multiples. Or, après deux années consécutives de vente normale des logements construits, cette société reste en possession de 18 appartements qui, malgré une publicité coûteuse, ne trouvent plus d'acquéreurs. Et ce, pour la simple raison qu'entretemps, différentes sociétés concurrentes ont érigé, dans la même région, une dizaine de "résidences" du même style et dont la capacité a, pour ainsi dire, saturé le marché des demandes.

La clientèle

Ce dernier exemple met en relief un aspect plus particulier de la question. L'acheteur immobilier ne doit jamais oublier que le succès des opérations qu'il traite est conditionné par les possibilités de revente ou d'exploitation, possibilités qui dépendent elles-mêmes, dans presque tous les cas, d'une clientèle déterminée.

Un immeuble acheté aux meilleures conditions constitue néammoins une mauvaise affaire si, proposé en vente, il ne trouve pas acquéreur. Or, les conditions d'intérêt de la clientèle sont diverses et varient d'une région à l'autre. On sait que le client désireux de s'installer dans la grande banlieue, par exemple, y recherche principalement une maison entourée ou prolongée d'un jardin. Par contre, les quartiers résidentiels, aux abords immédiats des grandes villes, sont surtout peuplés de gens qui souhaitent jouir du confort des appartements modernes.

Durant les années qui suivirent la guerre, la plupart des immeubles à vendre étaient des maisons bourgeoises, d'un style vieillot, et peu utilitaires. Les acheteurs immobiliers entrepri-

rent de les transformer en maisons à appartements, et purent ainsi réaliser des affaires inespérées tant que sévit la crise du logement. Mais la même formule appliquée actuellement serait peu rentable, en raison principalement de la disposition inhabituelle et du peu de confort des pièces d'habitation. Voilà donc, parmi d'autres, un fait qui marque bien l'évolution constante des besoins de la clientèle.

Il est tout aussi évident que ce facteur "clientèle" rejoint le principe fondamental d'utilisation des biens acquis. Une entreprise commerciale qui végète depuis plusieurs années peut, sous l'impulsion d'un acheteur entreprenant, trouver un regain de prospérité. Tel magasin de vente au détail, par exemple, avec ses comptoirs vieux d'un demi-siècle, ses rayons obscurs et ses vitrines étriquées, jouit d'une nouvelle jeunesse grâce à un équipement rationnel, à un éclairage fluorescent, au percement de larges vitrines. Le rôle de l'acheteur, on le voit, peut s'étendre bien au-delà de l'acte d'achat proprement dit pour participer réellement à la gestion économique des entreprises.

Les équipements

A côté des achats immobiliers proprement dits, qu'il s'agisse de maison de rapports, d'entreprises industrielles ou commerciales, nous rangerons les opérations d'équipement. Nous avons déjà abordé la question dans les exemples qui précèdent car, en fait, ces opérations vont souvent de pair avec l'achat. On sait donc jusqu'à quel point elles peuvent valoriser l'affaire traitée, l'approprier à l'usage envisagé, en un mot la rendre rentable.

Mais nous voudrions envisager aussi le cas particulier de l'équipement des entreprises existantes, industrielles ou commerciales. On sait que, dans la plupart des corps de métier, les ouvriers et les techniciens doivent pouvoir disposer d'un outillage étudié en fonction des tâches à accomplir et commandé à des fournisseurs spécialisés par un acheteur qui, souvent, est également l'approvisionneur en matières premières. Il est superflu de rappeler que la productivité de l'entreprise est, pour une large part, fonction de cet équipement, et qu'il importe donc que les machines existent en nombre suffisant, parfaitement adaptées aux besoins, complétées par un outillage et des accessoires adéquats.

Le problème est d'une telle importance qu'il revêt, à certaines occasions, un intérêt national. Après la guerre, les autorités responsables se sont préoccupées du problème de l'équipement industriel du pays. C'est que, en effet, le vieillissement des machines et des installations, en ralentissant le rythme de la production, provoque la hausse des prix de revient et compromet la place de l'entreprise sur le marché national ou mondial. Or, nul n'ignore que l'équipement ou le rééquipement d'une usine est plus souvent lié à des investissements financiers considérables qui ne peuvent être consentis qu'en fonction des débouchés certains et d'une stabilité économique relative.

On peut affirmer que les préoccupations d'un acheteur ayant pour mission l'équipement s'appuient sur des facteurs extrinsèques autant qu'intrinsèques de l'entreprise. Une politique de prudence s'impose et toute décision doit être mûrement réfléchie à la faveur d'une documentation à la fois technique et économique. On conçoit dès lors, que de telles décisions soient rarement prises par un seul homme. Le plus souvent, l'acheteur étudie et prospecte le marché, réunit les offres, procède à un premier choix en fonction des exigences et des possibilités du moment, établit pour chacune des offres reçues une discrimination des critères de qualification et, ensuite, soumet son rapport au conseil d'administration ou au groupe d'ingénieurs réunis à cet effet. Les fournisseurs, éventuellement, peuvent être appelés à participer à la discussion de leurs offres et l'acheteur accompagné des techniciens intéressés peuvent se rendre sur place pour analyser le fonctionnement des machines proposées.

Un tel équipement suppose, au surplus, l'établissement préalable d'un plan progressif, tracé en fonction du développement possible de l'entreprise. Ce plan sera lui aussi discuté en commission, et revisé périodiquement. L'acheteur s'efforcera de grouper, en permanence, les offres nouvelles qui surgissent sur le marché à l'occasion, notamment, des foires commerciales ou de la mise en application de nouveaux procédés d'organisation. Il étudiera surtout la technique d'emploi des équipements présentés, afin de déceler, dans la mesure du possible, les faiblesses éventuelles d'un dispositif ou d'une manoeuvre.

Les achats d'outillage sont tout aussi spéciaux. On sait que des études poussées, dans certaines industries, conduisent à l'utilisation la plus rationnelle d'outils d'un type et d'une qualité parfaitement déterminés. Les exemples des lames de scies à métaux, des forets, ou des meules à aiguiser sont trop connus pour qu'il soit utile de les rappeler. Mais on peut en conclure que les achats de l'espèce se caractérisent par l'expérimentation rigoureuse des échantillons soumis. De tels essais doivent se faire en fonction des qualités, des usages et des prix : Or, l'usage possible d'un outil ne doit pas, dans certains cas, dépasser les limites imposées par la fabrication et, dans le facteur prix, il importe de comprendre parfois le salaire horaire de l'ouvrier qui se servira de l'outillage. Ces considérations conduisent logiquement à l'emploi de formules mathématiques telles que celle-ci, empruntée à M. Riothom (I), On pose :

" P = le prix de revient d'achat qui servira à comparer les offres;
" V = le prix de vente proposé auquel vous passerez éventuellement la commande;
" N = le nombre de pièces obtenues ou usinées à l'heure avec l'outil considéré;
" S = le salaire horaire de l'ouvrier qui utilisera cet outil;
" D = la durée totale de l'outil.

" Pour obtenir une pièce, la dépense en outil est : $\frac{V}{D \times N}$ et

(I) M. Riothon, Conseiller Technique de la CEGOS pour les approvisionnements.

la dépense due au salaire main-d'oeuvre = $\frac{S}{N}$. Si nous admettons que les frais généraux sont d'environ 400 % du salaire, nous aurons :

$$" P = \frac{V}{D \times N} + \frac{S}{N} + \frac{4 S}{N}$$

" soit

$$P = \frac{V + 5 SD}{DN}$$

Les achats d'outillages ne sont pas exclusivement le fait des approvisionnements industriels. L'acheteur commercial peut, par exemple, faire fabriquer des modèles exclusifs, dans des moulages ou avec des outils créés spécialement. Cet outillage est évidemment réalisé par le fournisseur qui enlève la commande - ou par une firme spécialisée dans la fabrication des outillages - et pour compte de l'acheteur. Il est évident que des moulages créés pour un article exclusif ne pourront être utilisés par le fournisseur que pour le compte de l'acheteur qui les a fait exécuter.

Cette situation pose des problèmes parfois ardus à résoudre. D'une part, c'est le fournisseur qui, la plupart du temps, conserve l'outillage créé à la demande de l'acheteur; d'autre part, le coût de cet outillage doit être inclus, en partie tout au moins, dans le prix de la commande. Dans quelle mesure l'acheteur, mécontent pour l'une ou l'autre raison, peut-il réclamer la libre possession de l'outillage afin de faire exécuter ailleurs les commandes ultérieures ? Et quelle serait la responsabilité du fournisseur si cet outillage était détruit chez lui, ou bien si son usine était fermée au moment où l'acheteur exige le réapprovisionnement de ses stocks ?

Nous ne pourrions examiner tous les cas, essentiellement différents les uns des autres. Mais il semble bien que si l'outillage ne représente pas une dépense trop forte par rapport aux frais de fabrication, l'acheteur a tout intérêt à s'en assurer la pleine propriété dès la conclusion de l'affaire. De toute manière, il supporte à chaque commande des frais de "participation" à l'outillage. Cette participation est parfois fort importante et elle se renouvelle jusqu'à permettre au fournisseur de s'assurer un bénéfice supplémentaire. Bien souvent, il suffirait à l'acheteur de forcer sa "participation" de IO ou 20 % pour s'assurer la pleine propriété : dans ces conditions, le supplément à supporter représente, en fin de compte, une économie qui, au surplus, réduit le risque de perte et assure la liberté d'action de l'acheteur.

Quelle que soit la solution choisie, on fera bien de stipuler au contrat d'achat les clauses spéciales d'outillage, en précisant clairement les droits et les obligations de chaque partie.

Conclusion

Tels sont quelques-uns des aspects du problème d'équipement

et d'outillage qui, souvent, semble s'apparenter aux achats industriels. C'est à dessein, toutefois, que nous en faisons mention dans cette rubrique, car il apparaît comme un complément indispensable des achats immobiliers et, surtout, comme une possibilité d'assurer à ces achats le coefficient le plus élevé de rentabilité. Faut-il, pour illustrer notre pensée, rappeler que la réussite de l'Américain Hilton, cet acquéreur des hôtels en mauvaise posture, est due en grande partie à l'importance primordiale qu'il accordait à l'aménagement et à l'équipement des locaux ? Moins que tout autre, en tous cas, l'achat d'équipement ne peut être considéré comme une affaire de routine ou comme une utilisation, vaille que vaille, d'un budget disponible.

Au sortir de la guerre, certains industriels refusèrent de croire à l'expansion mondiale des débouchés et limitèrent leur production aux possibilités d'un équipement réduit et vieilli; aujourd'hui, ayant été devancés par des concurrents plus entreprenants, ils se mordent les doigts. D'autre, par contre, ont vu "trop grand" et fait installer des machines d'une telle puissance de production que leurs besoins annuels sont couverts en quelques mois. Le restant de l'année, ces machines sont réduites au chômage, laissant à l'entreprise de lourdes charges d'amortissement à supporter.

Qu'il s'agisse d'acheter des terrains pour construire des immeubles, d'acquérir des maisons de rapports, une entreprise industrielle ou commerciale, ou d'assurer l'équipement de ces biens, des qualités fondamentales de jugement, de sangfroid et d'observation sont indispensables. Les mobiles d'action plongent leurs racines au plus profond des données économiques et des relations humaines, et chaque opération traitée repose sur quelques-uns de ces mobiles, essentiellement évolutifs. Il ne faut pas en dire plus long pour établir l'étroite relation qui existe entre les achats de cette catégorie et la maîtrise des affaires.

III - L'APPROVISIONNEMENT D'UNE ENTREPRISE SOUMISE AUX CAPRICES DE LA MODE

Quantité de facteurs extrinsèques sont, comme on le sait, susceptibles d'engendrer la détermination d'une politique spéciale d'approvisionnement. A titre d'exemple, nous avons choisi d'exposer les problèmes particuliers d'une maison de couture spécialisée dans ce que l'on appelle aujourd'hui le "prêt à porter", qui consiste en articles de confection particulièrement soignés, semi-utilitaires quoique présentant un caractère constant de nouveauté. (I)

Mais tandis que la plupart des tailleurs et couturiers travaillent encore de façon artisanale, c'est-à-dire à la petite semaine, avec un stock réduit au minimum ou, même, uniquement sur commandes, la firme dont nous vous entretiendrons - l'une des plus importantes du genre puisqu'elle occupe en moyenne 400 ouvrières et débite quelque 350.000 m^2 de tissus par an - apporte la consécration pratique des principes de l'organisation du travail et de la rationalisation technique, malgré qu'elle soit soumise aux influences saisonnières, aux tendances essentiellement variables de la mode, surtout, comme aussi au contre-coup de toute évolution technologique dans la fabrication des tissus et des accessoires, dans les procédés de teinture ou d'impression, etc. (2)

Structure générale de l'entreprise

Pour la bonne compréhension de ce qui va suivre, il nous a paru indispensable de brosser tout d'abord un rapide tableau de la structure interne de l'entreprise:

La Direction est assurée par un Directeur-Général, ayant sous ses ordres :

I° Un Directeur chargé, en ordre principal, des services financiers, techniques et d'approvisionnements;

2° Une Directrice responsable des services de création, d'exécution et de vente.

Un Secrétariat-Général complète cette dualité et gère en outre les services publicitaires de la firme.

La Création comporte trois phases successives :

I° Les modélistes créent et exécutent les modèles en

(I) Notre exposé s'inspire, dans les grandes lignes, d'une conférence prononcée par M. KOCH, Administrateur général de la Société HEKO, au cours d'une journée d'étude de la Commission Générale d'Organisation Scientifique.

(2) Cette étude portant en ordre majeur sur les problèmes particuliers d'approvisionnement que pose le caractère spécial de l'entreprise, on comprendra que nous ayons négligé volontairement l'exposé des rapports courants entre les services d'achat et les autres services intérieurs : comptabilité, documentation, comparaison, etc...

tenant compte du plan d'approvisionnement, de la politique de vente adoptée et des tendances de la mode;

2° Un service de mise au point étudie les modèles retenus, établit les prototypes de la production en séries et détermine le processus du montage;

3° Le patronage fixe l'emploi des matières et calcule les prix de revient approximatifs, en liaison étroite avec le service des approvisionnements..

L'Approvisionnement de l'entreprise est confié à trois sections distinctes :

I° La section "Draperies";

2° La section "Fournitures et façonnage";

3° L'économat.

Les services de "Réception", "Contrôle" et "Stocks" complètent ce groupe..

L'Exécution est répartie entre :

I° Le service de coupe;

2° L'atelier de préparation;

3° L'atelier de montage;

4° L'atelier de mécanique;

5° L'atelier d'ornementation.

La firme comporte en outre:

- Un service financier à qui incombe notamment le soin de répartir les crédits d'achat;
- Un bureau d'étude et d'analyse, chargé de l'organisation du travail, de la documentation de l'entreprise et de la centralisation des résultats d'exploitation;
- Un service "Contrôle des ventes et comparaison", dont les éléments surveillent l'organisation et l'exploitation des magasins de vente et établissent les comparaisons utiles avec la concurrence;
- Un service technique assurant l'entretien des batiments et du matériel;
- Un service médico-social, une cantine, une garderie d'enfants,etc.

Politique d'approvisionnement

Il a été précisé que les services d'approvisionnement comportent trois sections :"Draperies", Fournitures-Façonnage" et "Economat". Nous éliminerons de notre étude cette dernière section dont la tâche consiste principalement dans l'approvisionnement de l'entreprise en articles et accessoires destinés à la consommation

intérieure, tels que fournitures de bureau, uniformes des ouvrières, lampes d'éclairage, huiles à machines, etc... mais qui n'est pas soumise, précisément, aux impératifs qui caractérisent l'entreprise. On notera cependant que la Direction des ventes s'adresse à l'Economat pour l'étude et l'achat des emballages.

Les besoins de l'entreprise

Le programme de fabrication de l'entreprise nécessite chaque année la création de quelque 800 modèles; chacun d'eux est fabriqué en 4 ou 6 tailles et suivi dans la gamme de coloris pouvant s'étendre jusqu'à 15 nuances différentes. L'ensemble requiert en outre un nombre considérable de fournitures et d'accessoires : fils, galons, fermetures, boutons, etc.

Ces besoins sont évalués pour chaque saison de vente, en fonction d'un plan des achats s'appuyant sur la comptabilité industrielle de la Maison. Ce plan des achats découle, d'une part du plan de fabrication établi sur la base de l'utilisation au maximum du personnel et du matériel et, d'autre part, du plan de vente lui-même soumis au précédent et qui répartit la totalité de la production entre les agents responsables des différents secteurs de vente.

Fondamentalement, tous les besoins de l'entreprise sont évalués au regard de la capacité maximum du marché de vente exploité; il est évident que tout ce qui est fabriqué pour une saison doit être écoulé dans les délais prévus, faute de quoi le stock excédentaire devrait faire l'objet d'un déclassement en fin de saison.

La gestion des achats

Tous les achats, à l'exception de ceux effectués par l'Economat, sont préalablement avalisés par la Direction. C'est cette politique de centralisation extrême des opérations qui permet un approvisionnement rapide et constant de l'entreprise, aux meilleures conditions du marché et en concordance étroite avec la politique d'exploitation, malgré l'incidence de facteurs extérieurs essentiellement variables sur le caractère de son activité. Au contraire, toute division du pouvoir des achats freinerait le rythme d'alimentation en fournitures et en tissus et compromettrait, du même coup, les résultats du plan de fabrication.

Toutefois, le principe de cette gestion directe est appliqué avec une certaine souplesse. En ce qui concerne les fournitures classiques - fils, rubans, boutons-pression par exemple - la Direction, après un examen des échantillons soumis par le service des achats, ratifie un choix valable pour une période déterminée et les commandes de réapprovisionnement, durant cette période, sont passées directement par le préposé aux achats, nonobstant l'étude de nouvelles sources et de nouveaux modèles. Par contre, pour les tissus et les fournitures dont l'utilisation est limitée, la décision d'achat émane toujours de la Direction qui laisse au service inté-

ressé le soin de veiller à la bonne exécution des opérations.

Les problèmes particuliers

Les quantités

Nous avons insisté sur le fait que tout ce qui est acheté en prévision d'une saison de vente doit être écoulé dans les délais prévus : cela revient à dire que l'acheteur limitera strictement ses ordres aux quantités estimées indispensables. Tout stock excédentaire constitue en général un solde à déclasser et, partant, une perte sèche pour l'entreprise. Le fait est vrai pour les tissus, il l'est également pour des fournitures ou des accessoires dont l'utilisation est subordonnée à la fabrication d'un modèle déterminé. Si, par exemple, on a conçu un bouton décoratif en rapport avec une robe originale, ce bouton n'a de valeur que pour autant qu'il puisse être placé sur cette robe; s'il reste des boutons en stock lorsque le modèle de robe est retiré des collections, ils perdent toute valeur, car on ne pourrait concevoir, dans la collection suivante, l'usage d'un ornement décoratif qui se trouve déjà répandu sur le marché à plusieurs milliers d'exemplaires.

Les délais

Le plan de production divise l'année en fonction des quatres saisons de vente :

Du Ier décembre au I5 mars	: production en vue des ventes de printemps;
Du I5 mars au I5 juin	: production en vue des ventes d'été;
Du I5 juin à fin août	: production en vue des ventes d'automne;
Du Ier septembre au 30 novembre	: production en vue des ventes d'hiver.

C'est donc de décembre à mars, par exemple, que l'entreprise mettra en fabrication les modèles qui seront vendus au printemps; de mars à juin, ceux d'été, et ainsi de suite. Cela revient à dire que les tissus et fournitures qui serviront à la confection des robes de printemps doivent être réceptionnés en novembre et décembre; compte tenu des délais requis par la mise en fabrication éventuelle et la livraison, les achats correspondants auront lieu en août, septembre et octobre. De même, les achats de novembre à janvier préparent les ventes d'été; ceux de février à avril composent la collection d'automne et, enfin, ceux de mai à juillet sont effectués en fonction des toilettes d'hiver.

Afin de faire apparaître mieux encore les éléments de correspondance entre les achats et les livraisons, la production et la vente, nous avons dressé ci-contre un calendrier récapitulatif de

CALENDRIER DES PERIODES D'ACHAT, DE LIVRAISON, DE PRODUCTION ET DE VENTE DANS UNE ENTREPRISE DE PRET A PORTER

ACHATS	LIVRAISONS	PERIODES DE PRODUCTION	SAISONS DE VENTE
FEVRIER MARS AVRIL (')	MAI JUIN JUILLET	de JUIN à AOUT	AUTOMNE
AVRIL (') MAI JUIN JUILLET	AOUT SEPTEMBRE	de SEPTEMBRE à NOVEMBRE	HIVER
AOUT SEPTEMBRE OCTOBRE (')	NOVEMBRE DECEMBRE	de DECEMBRE à MARS	PRINTEMPS
OCTOBRE (') NOVEMBRE DECEMBRE JANVIER	JANVIER FEVRIER MARS AVRIL	de MARS à JUIN	ETE

(') Les achats d'AVRIL portent simultanément sur des matières destinées aux articles d'automne et d'hiver; ceux d'OCTOBRE concernent aussi bien la collection de printemps que celle d'été.

ces opérations consécutives. On retiendra toutefois que l'ordonnance de ceplan peut varier sensiblement d'une entreprise à l'autre dans la même branche, en fonction de facteurs particuliers de l'organisation - inventaires, répartition des crédits, voyages d'acheteurs ou campagnes publicitaires spéciales, par exemple- ou de circonstances extérieures fortuites, telles que les conditions climatologiques, la conjoncture économique, le succès inattendu d'une mode, etc.

A l'examen de notre tableau, on constatera encore que les mois d'avril et d'octobre sont particulièrement chargés, puisqu'ils se rapportent simultanément à deux saisons consécutives de vente. Par contre, les mois de janvier et de février sont généralement calmes du point de vue de la prospection des fournisseurs, et plus spécialement consacrés à l'étude statistique ou comparative des résultats obtenus, aux vérifications d'inventaire et aux rapports administratifs sur l'activité du département des achats. Le respect des délais d'achat et de livraison est également essentiel. Si des tissus sont attendus fin septembre, leur livraison au I5 octobre prendrait des allures de catastrophe : l'approvisionnement de la saison d'hiver s'en trouverait sérieusement amputé, le planning de production désorganisé, tandis que les frais de personnel, de matériel et les frais généraux subsisteraient pour la plupart. Au demeurant, le mois d'octobre constitue précisément, pour la firme choisie, une sorte de "relâche" pour les services de réception et de contrôle, et tout porte à croire que la marchandise présentée à cette époque serait purement et simplement retournée au fournisseur.

Les prix

L'objectif premier de l'acheteur demeure évidemment d'obtenir la marchandise aux meilleures conditions du marché. Dans la branche envisagée, une documentation suivie sur le cours des matières premières, les tendances en bourses de marchandises et la conjoncture économique en général présente un intérêt indéniable. L'évolution de certains prix peut être, ainsi, la cause de modifications brusques et profondes apportées au plan d'achat, ou de revirement dans le programme de production. La perspective d'une hausse prochaine entraîne le stockage immédiat, tandis que l'attente d'une matière d'une texture originale peut retarder exceptionnellement la présentation d'une collection.

L'acheteur tirera tout le parti possible de ses relations avec le service de "comparaison" et avec la division "patronage" dont les éléments réunis lui fourniront des bases concrètes d'appréciation des valeurs, au regard des échantillons groupés préalablement à l'établissement des ordres d'achat. Quelquefois, il sera amené à discuter les prix de tel fournisseur, mais, d'une manière générale, il apparaît que son argumentation reposera davantage encore sur la capacité d'achat de l'entreprise, sur les possibilités de production du fabricant et les qualités intrinsèques de la marchandise, sur la régularité des commandes et des livraisons, sur les conditions de paiement, la gamme des coloris et des motifs, etc.

On conçoit, en effet, que le prix de matières destinées à la fabrication d'articles de nouveautés comporte un élément indiscutable, une valeur commerciale indéfinie, au sujet de laquelle l'acheteur serait mal venu d'ergoter. Il n'en serait évidemment pas ainsi même si on se proposait d'acquérir un stock en liquidation ou un article présentant un défaut de fabrication. Notons encore qu'une attention toute particulière mérite d'être portée à l'étude des prix de fournitures d'une large utilisation, telles que fermetures à glissières, fils, boutons à pression, etc. Ces éléments, en effet, constituent un pourcentage non négligeable du prix de revient de chaque article fini et, par voie de conséquence, des prix de vente qui déterminent la position de l'entreprise vis-à-vis de la concurrence.

Au reste, certains des problèmes que pose précisément la concurrence pourront être résolus par la Direction des ventes en collaboration avec l'acheteur. Car, s'il est vrai que la main-d'oeuvre et les frais généraux entrent pour une large part dans les prix de revient, il demeure néammoins possible de rechercher des matières dont la texture, par exemple, rende l'emploi plus aisé, et partant moins coûteux. Dans d'autres cas, l'examen attentif du programme de production fera ressortir l'intérêt d'une mise en fabrication de tel tissu ou de telle fourniture, par les soins de techniciens attachés au service de l'entreprise, et dans ses propres ateliers.

La mode

Le calendrier des opérations, tel que nous l'avons tracé ci-avant, fait apparaître des délais de 4 à 6 mois - davantage, parfois - entre les achats de matière et la mise en vente des articles confectionnés. C'est dire combien il peut être difficile et délicat pour l'acheteur d'approvisionner l'entreprise en fonction de ce que sera la mode future.

La notion d'approvisionnement paraît donc liée à une certaine intuition, à ce "don d'acheter" dont il a été fait mention à diverses reprises, et qui fait les fortunes diverses des préposés aux achats, quelle que soit leur préparation technique et professionnelle. Mais, ici encore, cette intuition peut être guidée par divers éléments participant à l'organisation de la fonction et, notamment, par les services intérieurs de création ou grâce à la collaboration efficiente de fournisseurs patentés.

L'entreprise, ne l'oublions pas, est spécialisée dans la fabrication et la vente du "prêt à porter", c'est-à-dire de vêtements confectionnés avec le plus grand soin et dont la coupe, l'allure générale, les matières et les ornements s'inspirent autant que possible des réalisations de haute couture. Il va de soi, cependant, que les modèles adoptés "suivent" en quelque sorte - d'assez près, mais avec un retard inévitable - ceux qui sont lancés initialement par les grands couturiers, maîtres incontestés de la mode. Il en résulte qu'il serait certainement plus dangereux pour l'entreprise de se trouver "en avance" sur une mode nouvelle, plutôt que légèrement en retard.

On verra mieux encore, à la lecture du processus d'achat, comment les manifestations du facteur mode, pour imprévisibles et instables qu'elles soient, peuvent être jugulées par un acheteur possédant beaucoup de métier et, aussi, beaucoup de méthode.

Le processus d'achat

La prospection

Les limites de la prospection d'achat sont préalablement fixées par la Direction, qui, en prévision de chaque saison de vente, détermine le métrage de tissus à stocker et le budget correspondant. D'autre part, le service de création en accord avec la Direction, indique à l'acheteur les coefficients probables de répartition des différentes espèces de tissus : tant % de rayonne, tant % d'imprimés, tant % de réversibles, etc... De telles indications découlent notamment des ventes réalisées durant les années précédentes, mais aussi des prévisions du marché, des signes avant-coureurs d'une vague particulière ou du contingentement temporaire de certaines matières premières.

Sur ces bases, l'acheteur entame la prospection du marché des fournisseurs spécialisés, choisis dans chacune des catégories envisagées. D'une manière générale, en effet, les entreprises de l'espèce sont en relations suivies avec des fournisseurs attitrés qui jouissent d'un droit de priorité absolu pour présenter leurs collections, parmi lesquelles l'acheteur effectue une première sélection. Cette façon d'agir se justifie aisément : l'acheteur habitué à suivre un fournisseur en connaît l'assortiment, les possibilités matérielles et les méthodes de fabrication; il sait dans quelle mesure les articles proposés peuvent être considérés comme "nouveautés" ou comme "classiques"; il est au courant, aussi, des coefficients de résistance et d'usage établis lors d'expériences antérieures. Tout cela représente un gain de temps fort appréciable et, par surcroît, dans une certaine mesure, une garantie de satisfaction.

Toutefois, il ne faut pas en déduire que l'acheteur travaille exclusivement avec des fournisseurs classés : chaque année à des époques déterminées et portées à la connaissance des intéressés, il se livre à une étude aussi large que possible du marché, recevant tous les fournisseurs qui se présentent, visitant les centres de production, analysant toutes les offres et retenant pour la saison suivante celles qui lui paraissent dignes d'intérêt. On conçoit fort bien qu'une étude aussi poussée ne pourrait se faire à l'époque de l'approvisionnement saisonnier, lorsque les échantillons défilent par milliers sous les yeux et entre les doigts d'un acheteur tenu à des dates limites.

Le choix

Contrairement à ce qui peut se passer dans la plupart des secteurs industriels et commerciaux, l'acheteur ne passe, ici, aucun ordre immédiat. Les échantillons des tissus qui présentent les

qualités intrinsèques répondant aux exigences de la création, pour autant qu'ils soient livrables en quantités suffisantes, dans les délais requis et à des conditions favorables, sont réunis, chacun muni d'une fiche analytique de renseignements, pour être soumis ensemble, à une date fixée, à l'appréciation de la Direction opérant en collaboration étroite avec les services de création et de vente.

Le choix définitif effectué parmi les types présentés est fonction des qualités techniques, de la résistance à l'usage et aux traitements, des possibilités d'emploi de chacun. Ici encore, le facteur mode joue un rôle important. Il est évident qu'un nouveau modèle de robe s'exécutera plus aisément dans tel tissu, tandis que tel autre conviendra mieux à la confection d'un tailleur dont on prévoit la mode croissante. A cela s'ajoute notamment la question des coloris : tous les fabricants ne sont pas également spécialisés dans la gamme des tons pastels ou des imprimés vifs. Et un fabricant qui réalise traditionnellement la palette de la saison pour compte d'un des grands couturiers les plus en vue a sans doute plus de possibilités de guider le choix de l'acheteur qu'un fournisseur dont les débouchés sont secondaires ou instables.

Compte tenu de ces divers éléments comme, aussi, des facteurs financiers et de gestion, le choix fixé en commission est ratifié par la Direction. Les ordres sont ensuite établis par l'acheteur et transmis aux fournisseurs.

Une remarque s'impose à ce point : les entreprises comme celle dont nous citons l'exemple n'ont pas pour habitude d'engager uniformément et d'un seul coup le budget de toute une saison de vente. Une sélection s'opère tout d'abord entre les articles classiques et les nouveautés : pour les premiers, où le risque est pratiquement nul, les quantités sont fixées en fonction de la totalité des besoins saisonniers; pour les seconds, par contre, la commande couvre en moyenne 50 à 60 % des besoins prévisibles et, dans la mesure des possibilités, le fournisseur est invité à garantir l'exécution du solde sur simple avis. Dans la catégorie des nouveautés, une seconde sélection peut s'opérer entre les articles dont le caractère original réside essentiellement dans le ton ou le dessin, et ceux dont la vogue est fonction d'une structure ou d'un emploi particulier. Un ton pastel, par exemple, peut faire effet de nouveauté quel que soit l'emploi qu'on en fait. En admettant qu'il ne parvienne pas à conquérir le marché sous forme de robe, on peut encore espérer qu'il rencontrera un plus grand succès, taillé en blouses ou en fichus. Mais si le cachet original est fonction de la texture même d'un tissu, ou de son utilisation dans un modèle déterminé, l'échec peut avoir des conséquences plus graves sur l'excédent des stocks. Ce sont là des considérations qui, parmi d'autres, règlent l'attitude de l'acheteur chargé de déterminer les quantités à commander.

Toujours sur le qui-vive

L'influence de la mode sur les achats ne s'arrête pas au

choix initial. On pourrait presque prétendre qu'elle s'impose davantage à partir de ce moment. C'est dès qu'un tissu est livré au public, dès qu'un modèle est soumis à la critique, que la vogue prend corps, va croissant, brutale et éphémère ou progressive et durable. Or, dans tous les cas, l'acheteur doit s'efforcer de satisfaire aux demandes inopinées de réapprovisionnement qui lui sont adressées par le service de création, lequel est lui-même harcelé par les services de vente. Tout le succès de l'affaire, peut-on dire, réside dans la rapidité des achats complémentaires. En effet, la forte concurrence qui sévit dans le secteur commercial du prêt à porter limite strictement la marge bénéficiaire réalisable dans des conditions normales de production; le profit réel ne peut donc résulter que de l'activité supplémentaire de l'entreprise, résultant du succès de vente des matières choisies et des modèles exécutés. Or, chacun sait qu'il faut faire vite si l'on veut profiter d'un succès, et vendre le plus possible tant que l'occasion s'en présente. L'acheteur, en cette occurence, porte souvent une lourde responsabilité car c'est de lui, de son aptitude à reconstituer les stocks épuisés et à stimuler ses fournisseurs, que dépendent les possibilités de fabriquer dans les courts délais permis les modèles que réclame une clientèle insatisfaite.

La section d'achat "fournitures et façonnage" rencontre des problèmes similaires, avec quelques variantes. Les patrons achetés en début de saison doivent pouvoir être réassortis ou remplacés dans des délais également très courts. Les fournitures d'utilisation courante peuvent faire l'objet de commandes massives, à des conditions spécialement étudiées, et dont les dates de livraisons seront échelonnées en fonction des besoins. Par contre, les fournitures propres à des modèles spéciaux ne sont achetées que sur l'ordre du service de création. Les ordres de l'espèce, comme toute demande de réapprovisionnement, doivent parvenir le plus tôt possible au service d'achat. Pour cela, les prévisions d'utilisation, en cours de saison, sont établies d'une façon journalière par les services de vente et ceux de fabrication. A la vente, par exemple, on complètera un bordereau donnant les quantités écoulées pour chaque référence. Ce bordereau transmis aux ateliers permet d'envisager une nouvelle mise en fabrication des modèles dont les stocks s'épuisent. Un duplicata du même document est remis à l'acheteur qui peut prévoir la demande des ateliers, calculer le solde probable de ses stocks, pressentir le fournisseur ou, le cas échéant, avertir la Direction de l'indisponibilité prochaine d'une qualité.

De même, dans les fournitures et accessoires, l'acheteur est averti des besoins à couvrir, dès que la décision est prise de réassortir un modèle, et même si la fabrication n'est envisagée que dans un délai de plusieurs semaines.

Les livraisons et les stocks

Il serait inutile de revenir sur la nécessité, pour l'acheteur, de surveiller étroitement les livraisons des fournisseurs. Dans une entreprise de ce genre, le respect des délais est d'un in-

térêt primordial et tout retard peut, dans le chef de l'acheteur, entraîner l'annulation de l'ordre. Cette condition impérative justifie une politique d'achat s'appuyant presque exclusivement sur des fournisseurs connus, attitrés, dont on a pu apprécier la ponctualité et la conscience professionnelle. Car si l'annulation d'une commande livrée tardivement décharge l'acheteur du souci d'écouler un stock devenu inutilisable, la même mesure ne résoud en rien le problème que pose pour les services de fabrication et de vente, le manquement d'une référence dont l'importance peut être capitale dans le cadre de la collection saisonnière.

En outre, le respect d'une date de livraison n'est pas le seul point à considérer. Il y a la qualité, la conformité avec l'échantillon. Ici plus encore que dans d'autres domaines, le moindre détail est essentiel : on voit mal, par exemple, comment une nuance "mode" pourrait être modifiée en cours de saison. La fourniture de pièces défectueuses est d'autant plus grave que le contrôle ne peut s'exercer systématiquement sur toutes les unités rentrées; on opère alors par sondage et c'est à la coupe seulement que les tissus sont vérifiés en détail.

Nous n'entrerons pas non plus dans le détail des opérations de contrôle des stocks : les méthodes employées - inventaire permanent, fiches des sorties "provisoires" et "définitives", etc. - se retrouvent dans d'autres secteurs d'activité. Un fait est essentiel : l'acheteur doit pouvoir disposer d'un relevé permanent des existants, parfaitement tenu à jour, et qui lui permette de renseigner la Direction, immédiatement, sur la position exacte de n'importe laquelle des références.

Nous mettrons l'accent, pour terminer, sur une dernière manifestation du facteur "mode". La fin d'une saison de vente, comme nous l'avons précisé, marque souvent - mais pas toujours - la fin d'une vogue. De là, l'extrême précision apportée au calcul des quantités à commander et, plus encore, des réassortiments à prévoir. Pour chaque article, on calcule régulièrement la cadence de vente, de manière à déceler aussitôt que possible les postes en progression et ceux qui, par contre, restent stationnaires. Diverses mesures peuvent être prises - modification des usages ou des modèles, publicité spéciale, etc...- pour aviver l'intérêt de la clientèle. Néammoins, il demeure certains stocks "morts" ou excédentaires. L'acheteur, en collaboration avec le service des ventes, doit envisager les moyens d'écoulement qui seront soumis à l'approbation de la Direction.

On peut, par exemple, procéder au déclassement d'un tissu dans une gamme de prix inférieurs à sa valeur initiale, et l'utiliser dans la fabrication de séries d'articles courants. Il s'est produit qu'un motif original auquel la clientèle de haute couture avait obstinément refusé la vogue rencontre un succès inespéré auprès d'une clientèle plus populaire. Il est même arrivé qu'un modèle "démocratisé" par la force des choses soit ensuite réclamé par la plus huppée des clientèles, avide parfois de sacrifier au "snobisme".

On peut aussi solder purement et simplement les articles en surstock à la fin de la saison. Il faut toutefois considérer que le standing de certaines maisons leur interdit l'usage direct de méthodes aussi courantes. Les mêmes modèles sont alors confiés à des intermédiaires qui, sous le couvert d'une "sous-marque", en assurent la liquidation.

Enfin, parmi les moyens employés, citons encore la possibilité de réserver les stocks excédentaires à la fabrication d'articles vendus en réclame ou de "premier-prix" dont l'usage est généralisé principalement dans les catalogues de vente destinés à la province.

En résumé

En résumé, l'influence de la mode se fait sentir à tous les stades d'organisation et d'exécution de l'entreprise, depuis la prévision la plus lointaine des matières et des modèles, jusqu'à l'apurement des derniers stocks.

Pour remédier aux difficultés particulières qui découlent de cette situation, l'entreprise doit pouvoir se plier à quelques principes rigoureux d'organisation :

1° Une centralisation poussée des services de vente, de fabrication et d'achat soumis ensemble à la tutelle d'une Direction réellement opérante;

2° Une méthode de prospection du marché qui permette à la fois de déceler les tendances nouvelles dès leur apparition et d'étudier toutes les sources d'approvisionnement, en dehors même des opérations saisonnières;

3° Un examen rapide des collections soumises par des fournisseurs classés, et un choix définitif posé de commun accord par les services intéressés;

4° Une souplesse caractéristique dans les possibilités de réapprovisionnement et d'écoulement en cours de saison;

5° Une surveillance étroite des délais de livraison et des cadences de vente, en corrélation avec la marche du tableau général "Achat- production- vente".

Ce sont là des procédés parfaitement applicables, à telle enseigne que l'entreprise choisie pour modèle de notre exposé connaît un succès grandissant auquel le service des achats contribue pour une large part.

IV- L'ORGANISATION DES ACHATS DANS UNE ENTREPRISE DE DISTRIBUTION A SUCCURSALES MULTIPLES

On sait qu'une entreprise de distribution à succursales multiples comporte généralement un siège central de direction et un nombre variable de magasins de vente répartis sur tout le territoire à desservir. Le fonctionnement de ces maisons repose sur deux principes particuliers :

- Une organisation fortement centralisée, au sein de laquelle les éléments commerciaux : achats, vente et crédit, sont étroitement liés; et
- Une politique commerciale fondée sur un assortiment de marchandises limité aux besoins essentiels de la clientèle de masse et sur une rotation rapide des stocks.

C'est donc en fonction de ces caractéristiques essentielles que nous développerons l'organisation des achats dans une entreprise de l'espèce. Au surplus, nous tiendrons compte des nuances à établir entre, d'une part, les firmes dont l'assortiment s'étend à la fois aux nouveautés, aux articles de bazar et aux produits alimentaires et d'autre part, les maisons réservées presque exclusivement à la vente de ces derniers produits.

Le rôle de l'acheteur

Dans ce genre d'entreprise, le rôle de l'acheteur peut dépasser largement le cadre des attributions qu'on assigne généralement au spécialiste des approvisionnements commerciaux. En dehors de la prospection traditionnelle du marché et des opérations d'achat proprement dites, il appartient en effet à l'acheteur d'organiser ses services administratifs : secrétariat, préparation des commandes, réception et contrôle des marchandises, répartition entre les succursales, etc. D'autre part encore, il assume la surveillance des stocks, parfois même l'agencement des rayons de vente, et souvent la formation professionnelle du personnel de son secteur. Enfin, il se doit d'effectuer périodiquement chez ses concurrents des visites qui lui permettent de comparer les assortiments, les prix et qualités de chacun avec les siens propres.

Deux exemples feront ressortir l'importance de cette fonction élargie.

Tout d'abord, l'approvisionnement des succursales s'effectue, à partir du magasin central des stocks, dès réception des bons d'assortiment rédigés par les gérants de succursales. Or, les stocks sont prévus pour une période de vente souvent très courte, de manière à accélérer la rotation des capitaux engagés et, dès lors, toute commande inconsidérée d'une succursale risquerait de fausser les prévisions d'achat ou de créer un manquement dont d'autres succursales auraient à souffrir. Il importe donc que les bons d'assor-

timent des succursales soient soumis au visa préalable de l'acheteur, apte à déceler les commandes portant sur des quantités insolites de marchandises. Le cas échéant, la succursale sera interrogée: il est possible qu'elle ait à faire face à des circonstances spéciales de vente, telles que braderie, saison touristique, fête locale, etc. Les quantités injustifiables seront ramenées d'autorité à de plus justes mesures, de manière à éviter la présence ultérieure, dans les succursales incriminées, de stocks "morts" qu'il faudrait vendre au rabais ou renvoyer au siège central.

D'autre part, il entre dans les attributions de l'acheteur d'étudier l'agencement des rayons de vente dans les magasins, et jusqu'à la place de chaque article sur chaque comptoir. La fonction de l'achat rejoint ainsi l'organisation des ventes et c'est en étroite liaison avec la Direction des ventes que toutes les décisions sont prises en ce qui concerne la présentation, les prix et les époques de vente des marchandises. Il y a là l'application d' un principe fécond : la marchandise est achetée avec l'accord de la direction, souvent même sur son avis; dès lors, il est juste que cette même direction mette tout en oeuvre pour faciliter l'écoulement de stocks dont elle est solidairement responsable. La règle est donc qu'il faut vendre en fonction de ce qui a été acheté.

La politique d'achat

Un principe fondamental du commerce consiste à offrir au consommateur un choix aussi étendu et aussi varié que possible, de marchandises à des prix variables selon les qualités, les usages et les circonstances. L'entreprise de distribution à succursales multiples va en quelque sorte à l'encontre de ce principe, en proposant à sa clientèle un assortiment réduit d'articles choisis dans une gamme de prix déterminée et au niveau d'une qualité fixée par le conseil de direction. Tandis qu'un grand magasin comme "Le Printemps" à Paris peut compter jusqu'à 200.000 articles, un "Prisunic", par exemple, possède quelque 2.500 articles et une succursale "Paridoc" à peine 2000, dont I.100 produits alimentaires et 700 à 800 références diverses.

L'acheteur doit s'adapter à cette politique résolument inhabituelle. Sa fonction première consiste à définir les catégories de marchandises à traiter par rapport à la clientèle de la firme et, pour chaque catégorie, l'étendue de l'assortiment indispensable pour satisfaire les besoins essentiels de cette même clientèle. Après quoi, pour les articles retenus, il devra envisager les éléments de prix, de qualité, d'usage, d'esthétique et de bon goût, toujours en fonction du pouvoir d'achat et du niveau culturel du consommateur à qui la marchandise est destinée.

Mais la phase première de son activité se limite à l'étude de ces articles, dont aucun ne peut, en règle générale, faire l'objet d'un ordre d'achat s'il n'est préalablement accepté par le conseil de direction et dûment catalogué. En règle générale, écrivons-nous, car, dans la pratique, il est rare que l'on puisse soumettre les opérations d'achat à des règles aussi sévères; néanmoins, l'

avis d'un chef-acheteur ou d'un directeur de groupe reste souvent requis et, de toute manière, l'inspection périodique des assortiments par la direction générale vaudrait un blâme sévère à l'acheteur qui aurait abusé des quelques latitudes dont il jouit.

La politique des stocks

Un second principe commercial, propre aux achats cette fois, consiste à passer des commandes portant sur les quantités les plus importantes, de manière à s'assurer les conditions les plus avantageuses. Ici encore, l'entreprise à succursales multiples sort des sentiers battus, puisqu'elle fixe comme objectif à ses acheteurs un taux de rotation maximum des stocks, se traduisant par le renouvellement fréquent de commandes assurant l'approvisionnement régulier des points de vente. Le Groupement "Paridoc", par exemple, impose comme durée théorique maximum des stocks :

- 60 jours pour les produits alimentaires de conservation;
- 120 jours pour les articles de ménage; et
- 150 jours pour les articles de mercerie.

Il faut noter que cette entreprise est spécialisée dans la distribution des produits alimentaires, ce qui explique la rotation relativement plus lente accordée aux rayons de mercerie, considérés comme secondaires. En outre, le taux de rotation peut être fort différent pour les divers articles d'un même rayon, et la vente lente des uns peut être compensée par le débit rapide des autres. D'autre part, enfin, les produits importés directement ou les objets fabriqués spécialement pour l'entreprise bénéficient souvent d'un privilège d'exception à la règle des stocks réduits, en raison des délais requis, des formalités à accomplir ou des conditions de base du contrat. Il est évident qu'on ne peut songer à importer le café par petites quantités, ni à faire fabriquer 200 pièces à la fois d'un modèle spécial de cendrier.

Cette pratique des stocks restreints se justifie de différentes manières : limitation des capitaux engagés, risques de dépréciation, caractère périssable des marchandises. Le premier point acquiert une signification toute particulière pour qui sait qu'une entreprise à succursales multiples, avec un assortiment de marchandises 50 ou 100 fois plus petit qu'un grand magasin du type classique, parvient à réaliser un chiffre d'affaires deux fois plus élevé. Quel capital faudrait-il donc pour approvisionner l'une de ces entreprises dont le taux moyen de rotation annuel serait réduit de 6 à 3 ou à 2 ? Quant au risque de dépréciation, il se manifeste de différentes manières : les marchandises vendues sous une contremarque, par exemple, sont parfois de moins bonne conservation en raison de l'emballage rudimentaire ou du niveau de qualité, qui justifient le sacrifice consenti sur le prix; les conditions de magasinage, au siège central aussi bien que dans les succursales, sont rarement parfaites, étant donné notamment le peu d'espace que l'on sait y consacrer. Quelquefois, aussi, il y a lieu de tenir compte du facteur "mode" qui influence très fort l'attrait de la marchan-

dise sur la clientèle. De leur côté, les entreprises de distribution de produits alimentaires appuyent leur politique des stocks sur la durée, parfois très limitée, de conservation des marchandises : on connaît des articles tels que le lait et le fromage frais, le pain, etc., pour lesquels un approvisionnement quotidien s'impose.

A ces raisons matérielles, nous ajouterons un motif psychologique : le vendeur qui dispose d'un stock important d'une marchandise ne s'aperçoit pas des quantités qu'il vend et n'est guère enclin à fournir un effort particulier; celui qui, par contre, constate chaque semaine que le contingent d'un article est épuisé, considère volontiers que cet article est d'excellente vente - même si la quantité qui lui est attribuée est minime - et par conséquent de bonne qualité. De là à en recommander l'usage et à forcer la consommation, il n'y a qu'un pas rapidement franchi.

Le consommateur, inconsciemment, agit pareillement, boudant une marchandise exposée en permanence au profit d'une autre qui fait parfois défaut : l'absence momentanée d'un produit - pour autant qu'elle demeure de très courte durée - provoque souvent une recrudescence des ventes, tandis que le surstockage freine l'écoulement.

D'un autre point de vue encore, les stocks restreints sont plus aisés à suivre, à surveiller, et prêtent moins au gaspillage ou au détournement. Ce sont là des raisons spéciales, sans doute, mais nullement négligeables en ce qui concerne des entreprises dont les stocks sont très diversifiés et répartis entre de nombreux points d'écoulement.

La politique budgétaire

De ce qui précède, on déduira sans peine qu'une place importante est réservée, dans l'organisation de ce type d'entreprise, à la fonction budgétaire. En fait, il n'est pas exagéré d'écrire que toute l'activité de l'acheteur est soumise aux directives de la Direction financière. Ces directives portent sur quatre éléments :

1° Le chiffre d'affaire, prévu pour une période budgétaire de six mois (automne-hiver; printemps-été) et rectifié mensuellement en fonction du chiffre réalisé;

2° Le taux de rotation des stocks, dont l'importance a été démontrée;

3° La marque brute au prix de vente, c'est-à-dire le taux de bénéfice escompté sur la vente des marchandises achetées; et

4° La démarque, qui englobe tous les facteurs entraînant une diminution du taux de marque brute (vente au rabais, casse, dépréciation, etc.)

Quelques commentaires s'imposent : l'entreprise adopte le principe qui consiste à fixer à l'acheteur non pas un crédit à utiliser, mais une recette à réaliser. Il résulte de cette politique

que l'acheteur est moins enclin à "dépenser" une somme dont il ignore le montant, celui-ci étant essentiellement variable en fonction du rendement des ventes et de l'importance des démarques subies par le stock. D'autre part, toute la comptabilite commerciale de la firme est tenue sur la base du prix de vente, et non sur celle du prix d'achat ou du prix de revient, parce que l'on considère comme vraie valeur des marchandises celle qu'on peut en tirer de leur emploi normal qui est la revente; ceci explique l'importance attribuée dans ces directives au taux de marque brute exprimant le pourcentage de bénéfice brut à réaliser sur les achats.

Quant à la démarque, elle intervient comme marge de sécurité laissée à l'acheteur.

Dans la pratique, la direction fixe donc à chaque acheteur, au départ des périodes semestrielles :

- le montant du chiffre d'affaire à prévoir;
- le taux de rotation des stocks;
- le taux de marque à atteindre;
- la marge de démarque, généralement exprimée en % du chiffre d'affaire, et variable selon les articles, le risque de dépréciation, les effets de la concurrence, etc.

Cette politique budgétaire connaît cependant des variantes. Voici, par exemple, en quels termes M. Jasserand, au cours d'une conférence d'information organisée sous les auspices de la Commission Générale d'Organisation Scientifique, décrit l'opération du budget d'achat telle qu'elle est pratiquée chez "Paridac" dont il est le Directeur Général :

" A la fin du mois, chaque service d'achat soumet à la di-
"rection générale une demande de crédit pour le mois suivant, ex-
"primant globalement les besoins par groupes de produits, et le cal-
"cul étant fait à la valeur moyenne.

" La direction étudie chacune des demandes en fonction de
"différents éléments, surtout en fonction de la conjoncture écono-
"mique du moment. Si, sur un groupe de produits, la direction esti-
"me que l'achat doit subir une accélération ou un ralentissement,
"elle peut modifier la demande. Elle tient compte des achats sai-
"sonniers effectués et des stocks existants au siège et en succur-
"sales.

"Le chiffre du budget est fixé pour le mois; il n'est pas ré-
"visable en cours du mois et les sommes éventuellement non employées
"en fin de mois ne sont pas reportables sur le mois suivant."

Il faut noter que la sévérité de cette réglementation se justifie du fait que le groupement d'achat envisagé approvisionne plus de 450 points de vente réalisant ensemble un chiffre d'affaire annuel voisin de 4 milliards de francs français. On conçoit que l'on ne puisse, dans ces conditions, étendre sans risque les prévi-

sions budgétaires à des périodes plus longues.

Les opérations d'achat

Les prévisions

Les services d'achat d'une entreprise de distribution comportent généralement plusieurs départements : nouveautés, bazar, ameublement, alimentation, confection, etc..., eux-mêmes subdivisés en rayons ou groupes de rayons confiés chacun à un acheteur, éventuellement secondé par un secrétaire. La société française Prisunic compte ainsi IO bureaux d'achat desservant I25 magasins de vente.

Sur la base du chiffre d'affaire, du coefficient de rotation des stocks, des taux de marque brute et de démarque prévus par la direction, l'acheteur dresse les grandes lignes de son plan d'activité. Pour chacun des articles qui composent l'assortiment type de son rayon, il estime les quantités nécessaires à la couverture des besoins normaux de la vente durant une période déterminée, période valable selon le genre d'article, les possibilités d'approvisionnement et l'organisation de l'entreprise. Les marchandises d'un même rayon ne se traitent pas nécessairement sur la base de périodes identiques de vente : on conçoit, par exemple, que les achats de tabacs et cigarettes des marques courantes couvrent une semaine de consommation, tandis que des pipes en bruyère et des cendriers fabriqués dans le pays font l'objet d'approvisionnements mensuels et que des fume-cigarettes sont importés de Tchécoslovaquie pour satisfaire la demande d'une année durant.

En outre, cette estimation tient compte des délais normaux requis par la livraison - et parfois la fabrication - des articles, ainsi que de l'importance des stocks existants ou des commandes en cours d'exécution. On aboutit ainsi à la détermination des commandes, pour chaque article en référence, et au regard de la prochaine période d'approvisionnement. A l'issue de celle-ci, l'acheteur compare les résultats obtenus avec ceux qui lui ont été assignés par la direction, et repart pour une nouvelle période, ayant éventuellement modifié sa politique.

Il n'est évidemment pas de règles sans exception : les achats d'articles saisonniers sur la période annuelle de vente, sans autre base d'estimation que les résultats de l'année antérieure et l'état de la conjoncture. Ils font l'objet d'un budget spécial et, souvent aussi, d'un calcul particulier des taux de marque et de démarque. Les commandes sont établies de manière à couvrir les besoins durant toute la saison, et les livraisons sont échelonnées jusqu'à une date limite, après laquelle tout envoi est refusé. L'acheteur tient compte de délais d'exécution souvent plus longs que pour des articles de vente courante : c'est ainsi que certains jouets sont commandés en mai pour être mis en vente fin octobre. D'autre part, l'état des stocks et des quantités à livrer revêt un intérêt croissant au fur et à mesure que la saison de vente tire à sa fin. Les stocks "morts" ou de vente trop lente sont démarqués progressive-

ment; en fin de saison, ils sont éventuellement liquidés, même au prix de revient, afin d'éviter la constitution d'un stock "hors saison" qui risquerait d'être fortement déprécié à l'ouverture de la saison suivante.

La prospection

Dès que les prévisions sont fixées pour un article, l'acheteur passe à la prospection des sources d'approvisionnement qui s'offrent à lui. Nous ne les rappellerons que pour mémoire car elles ne diffèrent point de celles généralement mises en oeuvre : réception des fournisseurs, visites des centres de production, étude systématique du marché. Cette dernière, toutefois, ne comporte généralement pas d'appel d'offres, en raison de l'organisation administrative que nécessite ce procédé. Quant aux voyages d'acheteurs, ils ont tendance à se multiplier et à s'étendre aux zones de production les plus éloignées. Il est vrai que les entreprises de distribution à succursales multiples, dès qu'elles parviennent à faire comprendre à leurs fournisseurs que la modicité apparente des commandes considérées isolément est largement compensée par la fréquence de renouvellement, sont traitées comme d'importants clients à qui l'on peut consentir des avantages, d'autant plus substanciels que leurs acheteurs s'imposent pour étudier les collections, des déplacements longs et coûteux.

Les réceptions des fournisseurs par l'acheteur revêtent un aspect quelque peu particulier. En effet, on sait que l'assortiment-type des marchandises qui seront achetées et revendues est fixé d'avance, avec l'accord de la direction. Dans ces conditions, la présentation d'un article non prévu dans le cadre de cet assortiment, même si ledit article présente des qualités réelles, se heurte quatre-vingt-dix-huit fois sur cent au refus de l'acheteur. Quelquefois, pourtant, la proposition jugée spécialement intéressante est soumise à la direction, qui prendra sur elle la responsabilité de cet achat supplémentaire ou invitera l'acheteur à modifier son assortiment de manière à introduire un article en remplacement d'un autre. D'une manière générale, et c'est le principe à retenir, les offres ne déclanchent pas les commandes, celles-ci résultant automatiquement des besoins exprimés par le stock et la clientèle.

Il va de soi que la détermination de l'assortiment type, avant chaque semestre de vente, donne lieu à l'introduction éventuelle d'articles nouveaux, comme à l'exclusion de marchandises qui n'ont pas donné satisfaction. C'est là une circonstance dont les fournisseurs et les pollicitants les plus avisés savent tirer profit.

Le stock "alerte"

Nous avons démontré comment la politique d'achat est ici liée étroitement à la gestion des stocks. Ce lien apparaît définitivement avec la notion du stock "alerte", à l'occasion des commandes de réapprovisionnement. Le service des stocks détient, pour

chaque article de l'assortiment, une fiche d'inventaire permanent, où sont reprises les entrées et les sorties de marchandises, et sur lesquelles on porte l'indication du stock "alerte" servant au déclanchement de la demande d'approvisionnement. Pour déterminer ce stock, on tient compte du nombre de jours nécessaires à la préparation de la commande, à sa transmission au fournisseur, à l'exécution de l'ordre et à la livraison de la marchandise, et on multiplie le nombre ainsi obtenu par le chiffre moyen des sorties journalières. Ainsi, pour un article acheté dans le pays, on peut arriver aux résultats ci-après :

- Préparation de la commande :	2 jours
- transmission au fournisseur :	I jour
- exécution (on considère ici qu'il s'agit d'une marchandise de stock qu'il suffira d'assortir, d'emballer et expédier) :	6 jours
- livraison - transport :	4 jours
- répartition en succursales :	I jour
	I4 jours
- sortie moyenne journalière :	300 pièces
- stock alerte (I4 X 300)	4.200 pièces

Dès que le stock de l'article envisagé est réduit à 4.200 pièces, le magasinier porte la référence sur la feuille récapitulative des stocks "alerte", communiquée journellement à l'acheteur, lequel est ainsi averti de la nécessité de réapprovisionner le stock dans les plus brefs délais.

Cette méthode connaît évidemment de nombreuses variantes : des délais spéciaux de fourniture sont à prévoir pour les articles à fabriquer spécialement ou importés, et dans certaines entreprises, l'alerte est précédée d'un premier appel lorsque le stock atteint un chiffre fixé de manière à ce que l'acheteur puisse se livrer en temps utile à une nouvelle prospection du marché. Ailleurs, le magasinier se contente de communiquer le relevé de tous les stocks, sous forme d'inventaire permanent, et c'est l'acheteur qui détermine les stocks "alerte". Enfin, nous connaissons des entreprises où les chiffres des stocks alerte sont téléphonés, afin de gagner du temps. Une fois de plus, il est évident que le procédé varie en fonction de l'article - de la rapidité de son débit, de son degré de conservation, du lieu de production, etc. - et de l'organisation interne de la firme.

A ce sujet, nous citerons encore M. Jasserand (I) qui nous fournit l'exemple d'une organisation poussée très loin : " Le ser-
"vice des stocks - dit-il - indique journellement au service d'a-
"chats, sur une fiche récapitulative, les marchandises dont le stock

(I) D'après la conférence qu'il fit au cours d'une réunion organisée par la CEGOS.

" est réduit au minimum. La direction du service d'achats établi
" alors, en double exemplaire, un "tableau de bord" quotidien où
" figure la désignation des articles à commander, les quantités
" envisagées, le stock existant au siège, la rotation mensuelle,
" le montant approximatif de la commande chiffré au prix d'achat,
" la date présumée de livraison, les délais de paiement.

" Ce tableau est établi par le directeur des achats et est
" remis à la direction générale qui, en dernier ressort, décide si
" l'achat doit être effectué. Le tableau est ensuite rendu au ser-
" vice intéressé, après visa et observations s'il y a lieu. Ce n'
" est que lorsque le directeur des achats a reçu son tableau de
" bord approuvé qu'il reçoit les représentants.

" Les deux exemplaires ayant été remis à nouveau à la direc-
" tion, ils sont examinés et un exemplaire est rendu au service
" des achats, tandis que l'autre est remis au service des stocks
" qui en impute le montant sur le crédit ouvert au compte en dé-
" duction du crédit d'achat mensuel accordé au service.

" Le tableau passe ensuite au service de comptabilité qui
" prend acte des engagements et établit ce que nous appelons un
" "pré-échéancier" qui permet de déterminer exactement les besoins
" en trésorerie de l'entreprise.

" Ce règlement ne comporte aucune exception."

Sans être adversaire de l'organisation - scientifique ou non - du travail, nous croyons toutefois qu'il n'est pas toujours requis de pousser à ce point la minutie des opérations de prévision et de contrôle qui risquent de transformer peu à peu l'acheteur en un simple "magasinier des approvisionnements".

Les conditions de livraison et de paiement

L'argumentation d'achat groupe toutes les méthodes et toutes les ficelles classiques sur lesquelles il ne nous paraît pas utile de revenir.

Quelques conditions méritent pourtant de retenir l'attention : l'acheteur s'efforce ici d'obtenir des garanties suffisantes en ce qui concerne le délai de livraison. C'est d'un approvisionnement constant et régulier que dépend, en effet, la prospérité de l'entreprise. D'autre part, son but est de parvenir à se faire accorder les conditions du comptant avec possibilité d'un paiement à 90 jours. Les marchandises sont ainsi, la plupart du temps, écoulées avant d'être payées, et il n'est pas rare que le fruit de la vente ait servi, par surcroît, au financement d'autres achats. Pour certains articles où la concurrence est forte et les prix libres, l'acheteur peut avoir intérêt à régler au comptant, moyennant un escompte, si le service financier accepte cette procédure.

Les résultats

Le rôle de l'acheteur pour un rayon d'une entreprise à succursales multiples s'étend, nous l'avons vu, loin au-delà de l'acte d'achat proprement dit. Grâce à une carte de référence, pour chaque article de l'assortiment, et sur laquelle il consigne les renseignements, il suit la progression des ventes, calcule le taux de rotation du stock et celui de la marque-brute, procède éventuellement aux démarques qui doivent accélerer l'écoulement de la marchandise, surveille l'approvisionnement des succursales, les livraisons partielles des fournisseurs, etc. Avec la collaboration du service des comparaisons, il contrôle sa position vis-à-vis de la concurrence, tant en ce qui concerne les prix que les assortiments et les qualités. En fonction de ces renseignements réunis, il procède, en fin de période budgétaire, à la revision de l'assortiment et à l'élimination des articles qui ne donnent pas, ou ne donnent plus, satisfaction.

D'autre part, et nous l'avons précisé déjà, l'acheteur coopère avec la direction des ventes pour assurer la formation professionnelle du personnel vendeur et la présentation des marchandises dans toute l'étendue du marché.

En résumé

Pour terminer, rappelons quels sont les facteurs qui caractérisent la fonction du préposé aux approvisionnements d'une entreprise de distribution à succursales multiples :

- Un assortiment d'articles choisis en fonction des besoins essentiels d'une clientèle déterminée;
- Une activité dirigée vers la réalisation d'un chiffre d'affaire prévu, à des taux de marque et de rotation des stocks fixés préalablement, durant une période limitée;
- Une politique d'achat fondée sur des stocks restreints renouvelés fréquemment, des livraisons régulières dans les délais les plus courts, et des possibilités avantageuses de paiement;
- Un contrôle effectif des moyens de vente et des résultats, aboutissant à la sélection permanente des meilleurs articles du moment.

V- APERCU DES METHODES D'ACHAT DES MATIERES PREMIERES INDUSTRIELLES

Il nous a paru judicieux de terminer cette série d'applications des méthodes d'achat propres à quelques domaines particuliers en évoquant la tâche de l'acheteur-approvisionneur industriel. Toutefois, nous devons rappeler, dès le seuil, que la fonction industrielle des achats comporte pratiquement autant de spécialisations qu'il existe d'industries diverses.

L'acheteur industriel est avant tout un technicien, possédant une connaissance approfondie des matières premières ou des fabricats qui l'intéressent. Mais, si certains de ces acheteurs ne traitent qu'une seule matière dans les qualités ou les préparations diverses qu'elle présente, d'autres, par contre, se spécialisent dans une série parfois fort importante de matériaux différents. Dans ces conditions, nous avons choisi pour notre exemple deux matières premières d'un emploi fréquent dans un grand nombre d'industries : l'aluminium et le bois.

L'ALUMINIUM

Notions technologiques indispensables

La matière brute

L'aluminium est fabriqué à partir de la bauxite rouge dont on extrait l'alumine qui, par réduction, donne l'aluminium. Pour un kilo d'aluminium, 2 Kg d'alumine et 4 Kg de bauxite sont nécessaires; les transformations utiles entraînent une consommation de 8 Kg de charbon et 23 KW heure. L'aluminium obtenu titre de 98 à 99,9 %, les impuretés étant le fer et le silicium. La livraison s'effectue soit en lingots de 0,900 Kg à 15 Kg, soit en billettes rondes ou carrées, soit en plaques de laminage. (I)

L'aluminium est un métal léger, blanc, malléable, peu oxydable, bon conducteur de la chaleur et de l'électricité.

Sa densité est de 2,7 contre 8,9 pour le cuivre et 7,8 pour le fer. Seuls l'argent, le cuivre et l'or possèdent une conductibilité thermique supérieure et sa conductibilité électrique atteint les 2/3 de celle du cuivre à section égale. Le recouvrement, sous l'effet de l'air, d'une légère couche d'oxyde d'alumine protège le métal contre l'oxydation ultérieure; la protection au maximum est obtenue par divers procédés chimiques ou électriques, notamment par l'oxydation anodique, qui permet aussi la coloration du métal

(I) Notons que l'aluminium raffiné (99,99 %) acquiert, par procédé du brillantage électrolytique, un pouvoir réfléchissant qui permet son emploi dans la fabrication des réflecteurs et, même, dans la bijouterie de fantaisie.

dans la teinte désirée. Par contre, l'aluminium mis en contact avec d'autres métaux ou en présence d'humidité devient plus sensible à la corrosion. Enfin, l'aluminium est aisément façonnable à froid et davantage encore à chaud.

Les alliages légers

L'aluminium entre en composition avec le cuivre, le magnésium, le zinc, pour donner une gamme d'alliages différents selon les proportions des composants. Chaque alliage est désigné grâce à un symbole dont la première lettre indique le métal de base (Aluminium = A) et les suivantes, chacun des métaux composants, classés par ordre d'importance décroissante, avec indication de leurs pourcentages respectifs par rapport à l'alliage.

Par exemple, le symbole A Z8 GU désigne l'alliage d'aluminium à 8 % de zinc, et I % de magnésium et de cuivre principalement utilisé dans l'aviation.

Il est évident que les alliages - notamment ceux au cuivre- sont plus sensibles à la corrosion que l'aluminium pur.

D'autre part, beaucoup d'alliages subissent généralement un traitement thermique destiné à leur conférer des propriétés physiques et mécaniques optima. Ce traitement peut être la trempe; qui consiste à porter la matière à une température d'environ 500° pour le refroidir ensuite rapidement par immersion dans l'eau. Parfois, l'alliage est ensuite réchauffé à I50° pendant plusieurs heures; c'est le revenu, opération qui a pour but d'obtenir le durcissement au maximum du métal.

A titre documentaire, nous résumons ci-contre, les qualifications des principaux alliages à base d'aluminium. On trouve notamment dans ce tableau l'indication des symboles, des dénominations commerciales et de la charge de rupture. Dans une dernière colonne, nous énumérons quelques-unes des applications pratiques les plus courantes de ces alliages.

ALLIAGES	SYMBOLES	DENOMINATIONS	CHARGE DE RUPTURE (I)	APPLICATIONS
au cuivre	A-U4G A-U4GI A-U4G plaqué A5	Duralumin Duralumin FR Védal (2)	40 à 42 k/mm² 45 à 48 k/mm²	Industrie aéronautique; pièces mécaniques décolletées; piquets de tente, etc. Aviation, industrie du bâtiment.
au zinc	A Z8 GU	Zicral	55 à 60 k/mm²	Aviation (degré de résistance)
au silicum	A-SG A-GS	Almasilium Almelec	22 à 24 k/mm²	Construction électrique; récipients pour laiteries, boulangeries, brasseries, laboratoires, etc.
au magnésium	A G, A GI A G3, A G5, A G7	Placal, Duralinox, etc.	Variable selon l'alliage, elle est de 24 à 26 k/mm² pour l'A G3	Ustensiles de ménage, de camping et de sport; revêtement du bâtiment, chassis métalliques; mobiliers; quincaillerie décorative. Industrie navale, automobile et cycle, voitures d'enfants, chemin de fer, pièces mécaniques pour l'industrie textile et le cinéma, etc

(I) Par comparaison, notons que la charge de rupture normale pour l'aluminium écroui 99% est de I5 à I7 k/mm²

(2) Cette matière se caractérise par un plaquage d'aluminium sur les deux faces.

(3) Ces alliages sont effectués sans traitement thermique.

Les demi-produits

Le terme de "demi-produit" - par opposition à celui de produit fini - s'applique aux matières qui, possédant une forme première, sont mises en forme définitive ou usinées afin de servir à la fabrication d'objets finis. La tôle, par exemple, est un demi-produit qui sera embouti, repoussé, cintré ou plié selon le gabarit de l'ustensile que l'on veut obtenir.

Tandis que l'acheteur industriel proprement dit traite principalement les matières premières brutes, l'acheteur pour compte d'une usine de transformation ou l'acheteur-artisan opèrent plus souvent sur des demi-produits et l'acheteur commercial, enfin, recherche les objets finis qui seront revendus soit à des intermédiaires, pour aboutir chez l'acheteur-détaillant, soit directement au client de ce dernier : le consommateur. Si la même matière de base - en l'occurence l'aluminium - se retrouve à tous ces niveaux, la spécialisation de chacun des approvisionneurs est nettement particularisée. Sans même quitter le domaine industriel, il est évident que les connaissances technologiques de l'acheteur des matières brutes diffèrent, sur plus d'un point, de celles acquises par l'acheteur transformateur. Ce sont là des nuances qu'il nous est impossible de développer dans le cadre du présent ouvrage.

Nous bornerons donc à quelques données générales nos incursions dans le domaine de la fabrication, où l'acheteur qualifié ira découvrir les spécifications des matières qu'il souhaite étudier. Disons simplement que le laminage, entre autres procédés employés, s'effectue à partir de plaques de métal, qui, passant entre des séries de 2 cylindres, sont amenées progressivement à l'épaisseur voulue grâce aux opérations d'ébauchage et de finissage. On obtient ainsi les tôles, les bandes et les disques, tandis que les fils, les barres, les méplats, les profilés, les tubes, sont obtenus par les opérations de tréfilage, de filage à la presse, d'étirage au banc, etc...

Conditions économiques de l'emploi de l'aluminium.

Dans tous les milieux où son usage a été introduit, l'aluminium ne cesse de susciter un vif intérêt, de la part des utilisateurs autant que des acheteurs et des ingénieurs, en raison de ses nombreuses qualités physiques et mécaniques. Dans certains pays, en France notamment, les prix relativement avantageux de cette matière par rapport à des métaux qu'il faut importer, en accentuent encore l'intérêt. Dans plusieurs industries, l'aluminium s'est substitué rapidement aux métaux ordinaires employés antérieurement, et la production s'en est trouvée profondément transformée.

Cette évolution ne peut laisser indifférent l'acheteur chargé d'approvisionner l'entreprise en matières premières ou de procéder à son équipement industriel. En effet, l'aluminium ne peut, du jour au lendemain, être incorporé à la production d'une entreprise métallurgique quelconque. Il importe, d'étudier au préalable les utilisations pour lesquelles les caractéristiques économiques ou

physiques de l'aluminium le désignent comme remplaçant des métaux traditionnels. En outre, cette étude envisagera dans le détail l'appareillage ou l'équipement à réaliser en fonction du nouveau matériau à transformer.

Une fois de plus, tous les concours sont requis : celui de l'acheteur, celui des fournisseurs, celui des techniciens et des laborants. Au surplus, on n'hésitera pas à consulter les services techniques indépendants qui fonctionnent auprès des chambres syndicales et des fédérations industrielles.

D'autre part, l'acheteur se doit d'étudier l'évolution des marchés de production et de consommation. Ainsi, par exemple, de 1931 à 1950, la consommation des U.S.A. a plus que triplé; dans l'espace de la seule année 1951 la production française réalisait une progression de 15 % : on peut donc dire que l'aluminium est un métal dont l'emploi se développe et dont le marché, loin encore du point de saturation, demeure sensible aux fluctuations de prix.

La technique des opérations d'achat.

Le bon de commande reproduira le titre de l'aluminium ou du type de l'alliage souhaité. Si les services d'utilisation n'ont pas précisé leur choix, l'acheteur indiquera au fournisseur l'emploi auquel la matière est destinée. Deux éléments également importants dans la désignation sont le titre pour l'aluminium pur et le symbole normalisé s'il s'agit d'un alliage. Enfin, le bon précisera l'état sous lequel le métal doit être fourni : recuit, trempé, écroui demi-dur ou écroui dur, etc.

D'autre part, les services d'achat doivent veiller à ce que les dimensions soient exprimées clairement sur les bons de commande et correspondent aux emplois prévus. Ces dimensions sont :

Pour les tôles : largeur - longueur- épaisseur;

Pour les bandes: largeur - épaisseur - longueur (parfois cette dernière est remplacée par l'indication TV = tout venant);

Pour les fils : diamètre;

Pour les barres: diamètre et longueur, plus indication de la forme (rondes, hexagonales, carrées);

Pour les méplats: largeur - épaisseur - longueur;

Pour les cornières: largeur des ailes - TV (tout venant);

Pour les profilés U: hauteur de l'âme - largeur des ailes - épaisseur;

Pour les profilés T: largeur de tête - largeur d'aile - épaisseur;

Pour les tubes ronds: diamètre extérieur - épaisseur -
ou
diamètre intérieur - diamètre extérieur.

Lorsque l'achat porte sur des profilés spéciaux, un croquis

coté est joint à la commande.

Nous ne reviendrons pas ici sur l'importance du respect des délais de livraison dont peut dépendre toute l'activité d'une entreprise. Il va de soi que le fournisseur garantira les qualités et délais prescrits.

Dès qu'on aborde le marché de transformation, la notion du prix d'achat comporte généralement deux termes qui sont à préciser dans la plupart des contrats :

- le terme "métal"; et
- le terme "façon".

Dans chaque catégorie de produits (tôles, barres, fils, etc) les prix varient en fonction du prix d'un produit type déterminé, et en fonction des deux termes établis. En outre, des plus-values s'ajoutent aux prix de base ainsi calculés pour les fabrications des dimensions spéciales ou des profilés irréguliers. On voit par là que la discussion du prix est ici pratiquement indépendante de l'argumentation classique des achats commerciaux. En fait, les faibles écarts de prix qui peuvent subsister sur un marché fortement standardisé n'ont guère grande importance au regard des facteurs de qualité et de régularité auxquels nous avons fait allusion.

LES BOIS (I)

Mise au point

L'acheteur qui s'intéresse aux bois traite un matériau vivant, hétérogène, susceptible de variations de structure et de propriétés, et non pas une matière inorganique comme l'aluminium, par exemple, dont les spécifications sont définitives et standardisées.

Il sera tenu compte, notamment, du fait que le bois est sujet aux altérations provoquées par les animaux (insectes xylophages) et les végétaux (divers champignons, parasites épiphytes ou endophytes, etc.). D'autre part, les approvisionnements portent non seulement sur les bois bruts, mais également sur les mi-produits dérivés, tels que les contre-plaqués ou les panneaux de fibres qui, s'ils sont moins sujets à variations, présentent aussi des caractéristiques qu'il convient de prendre en considération : qualité du collage, degré de compression, capacité d'hydrofugation, etc.

L'organisation des achats

En ce qui concerne l'organisation générale des achats dans le commerce des bois, deux sources d'approvisionnement entrent en ligne de compte : les bois indigènes et les bois importés. Parmi ces derniers, les produits de notre colonie occupent une place bien particulière. D'autre part, deux méthodes d'achat sont à envisager : l'achat direct aux producteurs forestiers et l'achat aux négociants intermédiaires (importateurs, grossistes, distributeurs).

Le choix des sources et des méthodes est évidemment fonction de l'importance des approvisionnements, des espèces recherchées, des possibilités commerciales, économiques et financières, politiques parfois. Les bois indigènes sont plus aisément achetés aux producteurs que les espèces exotiques, mais encore faut-il que les fotêts exploitées dans le pays fournissent des matériaux de la qualité recherchée. En outre, les bois achetés directement sont rarement secs, étant vendus au fur et à mesure du débitage. Par contre, les prix à l'exploitant sont plus avantageux que ceux pratiqués par les revendeurs, encore qu'il faille tenir compte des frais de transport car, dans la plupart des cas, les forestiers vendent "sur wagon départ", ce qui implique au surplus la présence d'un réceptionnaire pour vérifier si la marchandise est conforme

(I) Cette notice s'inspire des données pratiques développées par M. COLLARDET, directeur du Centre Technique des Industries du Bois et de l'Ameublement, dans une conférence prononcée à l'occasion d'une journée d'étude de la CEGOS. Pour le surplus, nous signalons au lecteur qui souhaiterait approfondir l'étude des essences forestières du monde entier qu'il consultera avec fruit la " Flore forestière du globe ", par Lucien CHANCEREL (Paris, Gauthier-Villars et Cie éditeurs - 1920)

aux spécifications de la commande.

Le grossiste offre généralement à l'acheteur une gamme plus variée de produits indigènes et importés. Les bois sont classés dans des magasins, selon les usages et les choix, ce qui permet une sélection rapide et valable de la marchandise. Evidemment, les prix sont plus élevés, mais le risque de recevoir une marchandise non conforme est moindre.

Enfin, c'est chez les négociants qu'il y a chance de trouver le plus de bois secs. Cet avantage n'est plus aussi manifeste depuis que les utilisateurs assurent eux-mêmes le séchage artificiel des bois, mais il n'en demeure pas moins que le volume d'eau influe sur le prix final de la marchandise. C'est là un point particulier sur lequel nous reviendrons.

Nous n'entreprendrons pas de donner ici des renseignements précis sur les situations respectives des négociants, des importateurs et des producteurs. L'organisation des achats de bois est un sujet qui nécessiterait de longs développements. Nous préférons signaler aux acheteurs intéressés qu'il existe en Belgique un organisme central habilité pour résoudre leurs difficultés éventuelles d'approvisionnement et leurs litiges avec les producteurs, ainsi que pour les documenter efficacement sur la situation des différents marchés. Il s'agit de la Fédération Belge des Industries du Bois, dont le siège est à Bruxelles, et qui publie périodiquement des études techniques et commerciales fort bien faites.

Les spécifications de la commande

Venons-en au point principal de notre application : le rappel des spécifications que doit comporter le bon de commande rédigé en vue d'un achat de bois. Les caractéristiques générales des bois faisant apparaître des spécifications différentes selon que l'on traite des bois bruts (sciages bruts ou rabotés, parquets, etc.) ou des bois fabriqués (contre-plaqués, panneaux de fibres), nous envisagerons successivement ces deux cas.

Les sciages bruts

Il faut établir en premier lieu la distinction entre les sciages de conifères (sapin, épicéa, pin sylvestre, pin maritime, mélèze, etc) et ceux de bois feuillus (chêne, hêtre, peuplier, noyer, bois tropicaux, etc). Après quoi, on stipule la provenance du bois commandé, tout au moins lorsque la marchandise doit posséder des qualités que ne présentent pas indistinctement tous les bois de même espèce exploités dans des régions ou des pays différents.

Encore faut-il préciser exactement l'essence désirée, si l'on veut éviter des substitutions préjudiciables aux utilisateurs. Ainsi, la dénomination "sapin" est insuffisante et même erronée lorsque l'achat porte sur l'espèce dite "sapin du Nord" et qui est en fait de l'épicéa. On conçoit qu'il importe de désigner chaque

essence achetée par son nom botanique; le cas échéant, on aura recours aux nomenclatures d'appellations commerciales qui ont été rédigées par les organismes professionnels. Notons qu'en cas de litige concernant la qualité ou l'espèce fournie, ce sont ces normes qui auront force de loi.

On envisagera également la présentation de la marchandise, soit en plots, soit en avivés. Les plots sont les billes simplement sciées par des traits parallèles et reconstituées. Dans une même bille, on trouve des plateaux flacheux portant la trace de l'écorce, un plateau du coeur généralement plus épais et, de part et d'autre, des sciages plus minces. On peut donc stipuler les épaisseurs des plateaux que l'on commande. La présentation par plots ne se pratique plus guère que dans quelques pays européens, notamment en France. Ailleurs, les plateaux sont triés par qualités après sciage et on les livre par "avivés", dont les dimensions et les choix sont normalisés.

Notons que si les prix du bois en plots sont moins élevés, leur utilisation entraîne 30 à 40 % de déchets, tandis que les avivés peuvent être achetés à des dimensions qui réduisent au minimum le pourcentage de perte.

L'acheteur indiquera bien entendu les dimensions des pièces et soulignera le mode de conditionnement qu'il souhaite. Depuis plusieurs années, on s'efforce de standardiser les épaisseurs des bois commerciaux. A l'heure actuelle, elles font l'objet de normes qui comportent quelque 14 dimensions types établies en tenant compte à la fois des usages anciens et de l'évolution des procédés du sciage.

Il y a lieu de noter que les mêmes dispositions ne sont pas d'application dans tous les pays : lorsqu'il s'agit de bois importés des pays nordiques, par exemple, les épaisseurs et les largeurs sont exprimées en pouces et les longueurs en pieds métriques. En Suède, il existe deux longueurs de débit : la première à l'usage de l'Angleterre, s'exprimant en pieds anglais, et la seconde, à l'intention des autres pays, calculée par pieds métriques (33 cm).

La détermination des épaisseurs pose aussi un problème particulier. L'acheteur ne peut perdre de vue que les dimensions qui lui sont communiquées par les services de transformation expriment les épaisseurs finales à l'état sec, c'est-à-dire après retrait de la matière. Il résulte de cet état de fait qu'il est très difficile, sinon impossible, d'imposer au fournisseur des dimensions fixes en prévision d'une utilisation totale. Mieux vaut, en principe, laisser une tolérance ou choisir plusieurs dimensions rapprochées, de manière à faciliter la tâche de l'exploitant forestier qui pourra dès lors consentir des prix plus avantageux.

La spécification des bois serait incomplète sans l'indication du choix et de la qualité souhaitables pour chaque article. Il va de soi que choix et qualité sont fonction de l'usage qui sera fait de la matière. L'acheteur aurait grand tort d'exiger un

choix supérieur à celui que requiert la fabrication envisagée : le bois étant une matière naturelle, n'est pas exempt d'imperfections; dès lors, toute sélection est coûteuse, sans qu'il soit possible malgré celà de garantir une marchandise parfaite. Une juste mesure s'impose donc et, à défaut de pouvoir se référer automatiquement à des choix normalisés qui n'existent encore que pour certaines espèces, la meilleure méthode consiste à exposer clairement au producteur les besoins de l'entreprise.

Certains pays - les Etats-Unis notamment - ont établi des classements d'origine garantis par des organismes chargés de vérifier si les bois expédiés répondent bien aux normes exigées. D'autre part, il existe, dans des domaines particuliers comme celui du bâtiment, des normes d'ordre physique et mécanique, qui précisent les degrés de résistances unitaires et les taux admissibles de fatigue.

Un dernier point doit être stipulé dans la plupart des contrats : le degré de siccité du bois. Il est normal, en effet, qu'une matière contenant un pourcentage élevé d'eau et qui se rétractera en séchant, ne se paie pas au prix d'un bois sec et stabilisé. Le bois humide doit attendre avant d'être utilisé : celà implique un stockage plus ou moins long, un capital immobilisé, des frais d'entretien et de surveillance, etc. En outre, il y a les risques de déformation et de détérioration qui peuvent entraîner un déclassement de choix.

Le problème consiste à déterminer à quel taux d'humidité le bois peut être considéré comme utilisable, et à contrôler ce taux lors de la réception de la marchandise. D'une manière générale, on fixe les taux de I5 à I8 % pour les bois utilisés à l'extérieur, I3 à I5 % pour les emplois à l'intérieur et 8 à I2 % pour le mobilier. Quant à la vérification qui s'opérait antérieurement par dessication et pesées d'échantillons prélevés sur les pièces, elle s'effectue actuellement au moyen de l'hygromètre électrique qui présente l'avantage d'être transportable sur les chantiers et qui donne immédiatement une mesure précise de l'état d'humidité.

Les contre-plaqués et panneaux de fibres

Le contre-plaqué est un matériau composé de placages à fil transversal et de placages à fil longitudinal obtenus par déroulage des grumes et collés sous presse. Il offre des avantages certains de stabilité et de souplesse, et il se prête à de multiples emplois.

La spécification des commandes est facilitée du fait que le contre-plaqué - tout comme les panneaux de fibres dont nous énumérerons plus loin quelques caractéristiques - a été rapidement standardisé. Les distinctions essentielles ont été établies selon le nombre de placages - mieux connus sous le vocable de "plis" - et selon la constitution intérieure du panneau ou son revêtement. Les contre-plaqués peuvent se composer de 3, 5, 7, 9, II ou I5 plis, les plus employés ayant 3 et 5 plis. Certains types de pan-

neaux ont une "âme" massive, faite d'un sciage plaqué ultérieurement; c'est ce qu'on appelle les panneaux lattés. D'autres sont composés de plusieurs matériaux : couche d'amiante ou couche de liège, par exemple; ce sont les "sandwichs", dont certains, ignifugés, servent à construire des pare-feu légers. Enfin, les contre-plaqués peuvent être revêtus de différentes matières plastiques ou métalliques qui en modifient l'apparence.

Les qualités les plus ordinaires sont fabriquées en bois communs : peuplier, hêtre, okoumé, etc. La qualité "menuiserie" se compose d'un ou trois plis intérieurs en bois commun et de deux plis extérieurs en chêne ou en hêtre de choix. Dans l'ébénisterie, les plis extérieurs sont en acajou ou en autres bois fins. Le collage intervient aussi dans les spécifications de qualité : les contre-plaqués destinés à des usages extérieurs sont collés spécialement, de manière à résister aux intempéries.

Enfin, les dimensions sont normalisées. Les longueurs des panneaux sont de I22, I52, I70, I83, 205, 2I5, 225, 224 centimètres. Les largeurs atteignent 80, 92, I00, II5, I22 ou I52 centimètres. Ces mesures, à l'exception du mètre qui a été ajouté, correspondent aux dimensions anglaises exprimées en pieds. Quant aux épaisseurs classiques, elles sont de 3, 4, 5, 6, 8, I0, I2, I5 ou I8 mm pour les panneaux à plis et de I9, 20, 22 mm pour les panneaux lattés.

Ces quelques renseignements mettent à suffisance l'accent sur les spécifications qu'il y a lieu de définir lors de l'achat: type de panneaux, espèces et qualités des bois employés, revêtement extérieur ou derniers plis, usage, collage, dimensions. Il reste à préciser la finition désirée : panneaux bruts, poncés ou raclés. Parfois aussi, l'acheteur doit formuler des exigences particulières quant à la souplesse des panneaux ou à l'épaisseur des plis.

Passons aux panneaux de fibres, dont les procédés de production sont encore en pleine évolution et qui concurrencent sérieusement les contre-plaqués, grâce à leur prix avantageux, pour les revêtements et les aménagements intérieurs, la menuiserie et l'ameublement de qualité courante.

Les spécifications portent sur une gamme étendue de produits diversifiés selon les usages : il existe notamment une qualité "isolante" (épaisseur I2 mm), une qualité "dur" (3,5 mm) et plusieurs qualités "extra dur" dont certaines sont prévues pour résister aux intempéries et d'autres, enduites de bakélite ou de plastifiants divers, pour être utilisées comme revêtement du sol ou comme couverture de tables.

Quant aux dimensions, elles varient encore selon les types de fabrication et les origines de la marchandise. Signalons à ce propos que des centres importants de production et d'exportation se situent en Suède, en Finlande, en Allemagne et en Belgique.

L'acheteur aura intérêt à réunir une collection des échantillons de tous les produits en concurrence sur le marché mondial. Il fera expérimenter ces échantillons avant d'en décider l'emploi, et tiendra compte, dans ses calculs de prix de revient, des pertes qui peuvent résulter de dimensions spéciales appliquées par certains producteurs ou des frais inhérents à l'importation. Avec le concours simultané des services d'étude de l'entreprise ou d'ingénieurs qualifiés d'une part et, d'autre part, des producteurs les mieux placés, il est possible de faire procéder à des fabrications nouvelles, en fonction d'usages particuliers. C'est ainsi que des panneaux à base de copeaux de bois ou de déchets végétaux amalgamés et pressés peuvent être extérieurement plaqués avec des feuilles de bois commun ou fin. D'autres procédés rendent ces matériaux propres à l'insonorisation des salles de spectacle et des immeubles à appartements.

Le problème des spécifications à porter sur le bon de commande est donc étroitement lié aux usages prévus, aux possibilités techniques et matérielles de production, à certaines normes internationales, de même qu'à d'autres, variables de pays à pays. D'une manière générale, l'achat de ces matériaux nouveaux, qu'il s'agisse de contre-plaqués ou de panneaux de fibres, requiert une étude préalable attentive, à la fois technique, commerciale et économique, et pour laquelle une documentation de base présente un intérêt appréciable.

La situation du marché belge

Avant de mettre un point final à cette petite étude, nous croyons intéressant de résumer ci-après quelques passages essentiels du rapport dressé par M. Maelfeyt, secrétaire général du Bureau National de Documentation sur le Bois, à l'intention de la Commission Economique pour l'Europe, qui siège à Genève. (I)

La production

L'évolution de la production forestière belge peut être retracée comme suit, pour les IO dernières années :

année	$M.^3$
I946	I.600.000
I947	I.600.000
I948	I.865.000
I949	I.750.000
I950	I.950.000
I95I	2.I00.000
I952	2.I00.000
I953	2.350.000
I954	I.970.000
I955	2.035.000
I956	2.050.000

(I) Les données de ce rapport ont été complétées grâce aux chiffres les plus récents que M. Maelfeyt a eu l'obligeance de nous communiquer.

Notre production annuelle dépasse donc actuellement 2.000.000 de mètres cubes.

Cette production comporte environ 2/3 de résineux et I/3 de feuillus. Nos forêts de résineux fournissent principalement les bois de mine, les bois de pâte, les pilotis et les poteaux, les bois de charpente et d'emballage, ainsi que des bois industriels. Nos forêts feuillues se composent surtout de chêne, de hêtre et de quelques essences diverses comme le frène, l'orme, le bouleau et le peuplier; elles produisent du bois de charpente et d'emballage, des bois industriels, des bois de menuiserie et d'ébénisterie, du bois de pâte et de chauffage.

Convenablement traités, nos bois indigènes peuvent convenir à la plupart de nos besoins, exception faite pour certains bois de menuiserie et d'ébénisterie ou des bois à usages spéciaux qui sont importés, du Congo notamment. On notera toutefois que, pour de nombreux usages, les entrepreneurs préfèrent le sapin rouge du Nord à nos résineux indigènes.

La consommation

Notre production ne couvre pas notre consommation. L'évolution de cette dernière au cours des IO dernières années ressort du tableau ci-dessous :

année	$M.^3$
I946	2.970.000
I947	3.I90.000
I948	3.285.000
I949	3.285.000
I950	3.320.000
I95I	3.500.000
I952	3.600.000
I953	3.350.000
I954	3.450.000
I955	3.450.000
I956	3.600.000

Notre consommation atteignait en moyenne 4.3I0.000 m^3 par an dans les années I925 à I929. C'est en I930 que le marché du bois a ressenti les effets de la dépression économique et, depuis lors, la consommation demeure faible, accusant même une régression constante dans certains domaines.

Les importations, les exportations et le transit

Nous reproduisons ci-après un tableau qui retrace l'évolution des importations de bois étrangers en Belgique :

Période	Grumes de sciage (M3)	Bois de pâte (M3)	Bois de mine (M3)	Bois scié (M3)	Contre-plaqué (M3)	Panneaux de fibres (tonnes)
1935/38	207.000	158.000	551.000	985.000	34.000	3.000
1946/49	219.000	19.000	395.000	465.000	27.000	12.000
1950	140.000	180.000	200.000	685.000	25.000	12.000
1951	190.000	185.000	870.000	615.000	30.000	12.000
1952	65.000	145.000	380.000	545.000	22.000	14.000
1953	160.000	57.000	46.000	545.000	29.000	15.000
1954	215.000	155.000	64.000	690.000	20.000	21.000
1955	290.000	202.000	375.000	810.000	18.000	20.000
1956	295.000	258.000	275.000	645.000	21.000	20.000

Le Congo Belge, dont les étendues boisées sont estimées à 50 % du territoire, entre naturellement en ligne de compte dans nos importations. Mais les acheteurs belges craignent parfois de s'approvisionner en bois coloniaux parce que plusieurs espèces sont tendres et facilement attaquées par les insectes. Les techniciens compétents assurent qu'un traitement chimique et thermique approprié, appliqué sitôt après le débitage, écarte tout danger de destruction ultérieure sans diminuer la résistance mécanique de la matière.

Parmi les essences les plus réputées, on note le limba, en provenance principalement de la forêt de Mayumbe, qui sert dans l'ébénisterie fine et dans l'industrie du placage. Le tola est également très recommandé, le kambala remplace le teck et plusieurs variétés - distshipi, lifaki, mukulungu, etc - sont des succédanés de l'acajou.

Nous importons annuellement entre 30 et 50.000 m3 de grumes et environ 7.000 m3 de bois sciés du Congo, mais il est vraisemblable que le marché des bois coloniaux en Belgique ne cessera de s'étendre.

Nous ne ferons qu'évoquer nos exportations de bois, l'acheteur n'étant généralement pas intéressé à ce courant commercial. Au demeurant, notre pays est importateur plutôt qu'exportateur de bois, ainsi qu'il ressort des chiffres ci-dessus. On notera toutefois que les Pays-Bas et l'Allemagne sont nos clients pour des bois d'emballage spéciaux, tandis que la France complète chez nous son approvisionnement en panneaux de fibres et que les Etats-Unis eux-mêmes sont acheteurs de notre frêne dont le bois convient à souhait à la fabrication des articles de sport et des manches d'outils.

Quant au commerce de transit, qui était important avant la guerre, il n'apparaît plus dans nos statistiques actuelles, en rai-

son des difficultés d'échanges monétaires sur le plan international. C'est du moins l'avis du rapporteur, M. Maelfeyt qui estime que la conclusion d'un accord des paiements inter-européens pourrait faciliter la reprise de ce courant d'affaires. Les opérations de transit, conclut-il, sont d'autant plus utiles qu'elles nous permettent d'acheter à l'étranger des lots importants à des prix intéressants, quitte à réexporter ce qui ne nous convient pas. Le résultat est que, très souvent, le marché national peut ainsi être approvisionné à meilleur compte.

Les achats spécialisés

Les bois sont répartis sous différentes rubriques, selon leurs caractéristiques physiques ou l'emploi qui en est fait. On distingue notamment les bois ronds et les bois sciés, les grumes, les bois de mine, les traverses et poteaux, les bois de pâte, les bois de chauffage et d'emballage, ceux de construction, les bois d'équipement, les contre-plaqués et les panneaux de fibres, etc. Certaines de ces rubriques sont à leur tour subdivisées, tels les bois de pâte, par exemple, qui comportent les pâtes mécaniques et chimiques, les pâtes à papier et les pâtes à carton.

Il est fréquent qu'un acheteur soit intéressé par une seule de ces rubriques. Les bois de mine, par exemple, sont confiés presque exclusivement à des spécialistes de l'Office central d'approvisionnement des charbonnages belges qui, en plus de bois indigènes, consomment 300.000 M3 de bois importés. Les traverses sont achetées par les techniciens de la S.N.C.B. et de la S.N.C.V., tandis que les poteaux sont en grande partie importés des pays nordiques pour répondre aux spécifications rigoureuses établies par l'Administration des P.T.T.

On peut cependant considérer qu'il s'agit jusque là d'achats d'équipement et non d'approvisionnements industriels à proprement parler. Les bois de pâte, par contre, constituent bien la matière première alimentant plusieurs industries connexes : fabricants de papier journal, de papiers peints, de cartons, etc. La consommation dans ce domaine s'élève à 200.000 m3 de bois par an.

L'approvisionnement des fabricants d'allumettes soulève également un problème particulier : une société établie en Belgique y accorde un tel intérêt qu'elle a créé, depuis 1928, ses propres plantations de peupliers qui couvrent actuellement près de la moitié de ses besoins.

C'est du peuplier, encore, que consomme principalement la saboterie, à raison de 50.000 m3 par an, soit de quoi fabriquer 2.000.000 de paires de sabots dont la moitié est destinée à l'exportation.

D'autre part, la construction navale utilise des essences plus diverses, mais par quantités relativement faibles. Dans les bonnes années - car nous abordons un secteur où les périodes de marasme alternent avec les années de prospérité - on y consacre

environ 30.000 M^3 de bois qui se répartissent approximativement comme suit :

- bois du Nord	:	20.000 M^3
- pitch-pine	:	I.200 M^3
- orégon-pine	:	I.800 M^3
- teck	:	300 M^3
- chêne indigène	:	750 M^3
- hêtre indigène	:	50 M^3
- contre-plaqués	:	I.250 M^3

- quelques mètres cubes d'acajou, d'épicéa et d'orme.

Dans un secteur voisin, nous retrouvons les acheteurs spécialisés de la S.N.C.B. qui utilisent, eux aussi, 30.000 M3 de bois par an, indigènes exclusivement et des résineux pour la plus grande part. Ces bois servent à la fabrication des parois et des fonds de wagons.

Les bois sciés - et les résineux sciés surtout - trouvent leur principal débouché dans l'industrie du bâtiment. Toutefois, selon les statistiques communiquées par le Comité de l'habitation, la consommation moyenne par logement est tombée de 8 M3 de résineux et de 2,5 M3 de bois durs à 6 et 2 M3 soit un total de 8 M3. Ces chiffres permettent de prévoir, pour la période I955-I960, une consommation annuelle de 200.000 M3 pour les logements nouveaux et I00.000 M3 pour l'entretien.

Enfin, citons encore un exemple d'industrie particulière où les achats sont nettement spécialisés : il s'agit de l'emballage qui employait avant la guerre 95.000 M3 de résineux et 65.000 M3 de peuplier pour les caisseries et tonnelleries soit I60.000 M3 de bois rond. On notera toutefois que le chiffre total de consommation est actuellement tombé à 20.000 M3.

Les achats non-spécialisés

Dans l'industrie transformatrice, par contre, on utilise des bois de toutes les rubriques et dans toutes les qualités, ce qui nécessite de la part des acheteurs approvisionneurs une connaissance plus élargie du marché. Or, précisément, le fait que cette industrie se trouve répartie dans presque tout le pays rend extrêmement difficile le rôle des statisticiens.

Depuis le simple artisan jusqu'à l'industriel le plus évolué, on estime que la Belgique possède I5 à 20.000 producteurs, donc autant d'acheteurs intéressés à ce secteur.

Quant à la consommation annuelle, elle est évaluée comme suit, selon les genres d'industries du groupe :

- Ameublement	:	50.000 M^3
- Sièges	:	10.000 M^3
- Boissellerie-tournerie	:	30.000 M^3
- Cadres et moulures	:	2.500 M^3
- Brosserie	:	10.000 M^3
Total	:	102.500 M^3

Par ailleurs, les contre-plaqués, placages et panneaux de fibres sont les matières premières d'un nombre considérable d'industries, à titre principal ou accessoire.

Il existe en Belgique une demi-douzaine d'usines spécialisées dans la production des contre-plaqués, mais, en outre, les principales fabriques d'ameublement produisent elles-mêmes le contre-plaqué dont elles ont besoin, et surtout les panneaux lamellés. La consommation annuelle oscille entre 40 et 45.000 M3, dont 15.000 M3 environ représentent la production nationale.

Notre production de panneaux de fibres, doit son origine au souci d'un de nos principaux fabricants d'allumettes d'utiliser les 50 % de déchets qu'entraîne cette fabrication. En plus de ces déchets, on utilise actuellement des bois de peuplier impropres à la confection d'allumettes, des déchets de scieries, ainsi qu'un pourcentage défini de bois de pâte qui améliore la composition du panneau.

Notre capacité de production est aujourd'hui de 27.000 tonnes, soit 7.000.000 de M2 par an. Un contingent de 8.000 tonnes est exporté, en partie vers la France, mais nous importons 15.000 tonnes de qualités spéciales, en provenance de Suède notamment.

<u>Les prix</u>

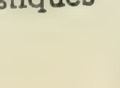
Une étude du marché serait évidemment incomplète sans l'examen des prix et de leur évolution. Aussi, le rapport sur lequel nous nous appuyons, comporte-t-il, à ce sujet, des indications destinées à donner aux acheteurs et techniciens intéressés un aperçu du niveau des prix pratiqués pour les espèces communes.

Nous ne reproduirons pas ces chiffres dont l'actualité est éphémère. A titre documentaire, nous nous bornerons à reproduire les indices comparatifs établis par la Confédération Nationale de la Construction.

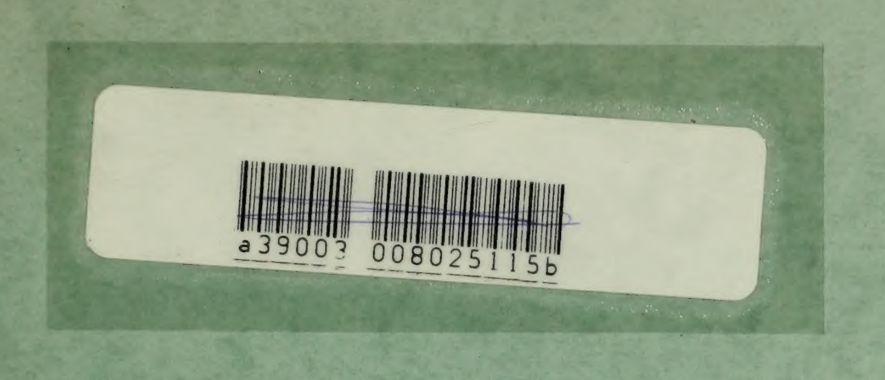
	1938 (I)	1950
Indice général de prix des matériaux de construction	100	400 à 450
Indice de prix des bois de sciage . .	100	525
Indice de prix de la charpente bois .	100	500
Indice de prix de la construction . .	100	450

(I) L'indice 100 de 1938 se situait, pour ces éléments, entre 700 et 800 par rapport à 1914.

TABLE DES MATIERES




Universitas
BIBLIOTHECA
Ottaviensis


a39003 008025115b